

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمة الصحية
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الذرعان -الطارف-

إشراف:

أ.د. عدنان مريزق

إعداد الطالبة:

عياد فريال

المؤسسة المستقبلة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الذرعان -الطارف-

فترة التربص: من 2024/03/05 إلى 2024/04/05

السنة الجامعية: 2024/2023

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات؛

في آخر كلّ تعب تتذوق ثمرة النجاح؛

بعد تلك الصعاب التي أرهقتني وفتحت باب انتصاراتي؛

بعد كلّ العوائق التي أسقطت عزيمتي لتسمو فيها فرحتي؛

مرحبا بي في مرحلة جديدة من حياتي؛

إلى من وضعتني على طريق الحياة، والتي كانت عمود القوة والحنان في حياتي، الى صاحبة اليد المعطاءة
أمي العزيزة؛

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ والذي كان مصدر الدعم والإلهام لي، الى صاحب القلب الطيب
أبي العزيز؛

إلى النجمة التي تضيء سماء حياتي ببريقها الدائم، أتمنى لك دوام السعادة والنجاح في كلّ خطوة تخطوها
اختي دعاء؛

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي وائل وأمير؛

إلى التي كانت مثل الشمس الدافئة في حياتنا، سأحمل ذكراها دائما في قلبي جدتي الحبيبة رحمها الله؛

إلى صديقات الطفولة: ملاك، ابتهاج ودرصاف؛

إلى من تقاسموا فرحتي و أيامي الجميلة في فطرتي الجامعية الأخيرة، هند ونجلاء وصبين وولاء؛

إلى من تعرش مخيلتي و لم تسعه مذكرتي؛

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجلّ الذي وفقني ومنحني القوة والإرادة لإتمام هذا البحث العلمي؛
أشكر الأستاذ المشرف "مريزق عدمان" على توجيهه ودعمه المستمر خلال رحلة البحث والذي كان له
الفضل الكبير في إتمام هذا البحث؛

كما أود أن أعبر عن امتناني لأساتذة المدرسة ومساهماتهم وتشجيعهم؛
والشكر موصول لمشرفة التربص التي قدمت لي الإرشاد والتوجيه بفضل خبرتها القيمة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

I.....	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الجداول
IV.....	قائمة الأشكال
V.....	قائمة الملاحق
VI.....	قائمة المختصرات
VII.....	الملخص
أ-ه.....	المقدمة
أ.....	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة
2.....	المبحث الأول: مدخل للإدارة الرشيقة
2.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة
5.....	المطلب الثاني: أدوات الإدارة الرشيقة
10.....	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرشيقة وأهميتها
12.....	المطلب الرابع: فوائد الإدارة الرشيقة ومميزاتها
14.....	المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الرشيقة، متطلباتها ومبادئها
14.....	المطلب الأول: أبعاد الإدارة الرشيقة ومتطلباتها
71.....	المطلب الثاني: القيم الأربعة للإدارة الرشيقة ومبادئها
17.....	المطلب الثالث: العوامل الداعمة أو المثبطة للإدارة الرشيقة
26.....	خاتمة الفصل الأول
27.....	الفصل الثاني: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية
28.....	المبحث الأول: الحاجة للإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية
28.....	المطلب الأول: نظرة تاريخية لتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية
30.....	المطلب الثاني: التحسين المستمر فلسفة الإدارة الرشيقة
37.....	المطلب الثالث: نماذج دولية ناجحة في تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية
46.....	المبحث الثاني: النظام الصحي بالجزائر ومدى توافر شروط تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

47.....	المطلب الأول: مشاكل المؤسسات الصحية في الجزائر
	المطلب الثاني : الرهانات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظومة الصحية في الجزائر ومعيقاتها.....57
61.....	خاتمة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: دراسة فرص وميقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - الذرعان-.....
62.....	
63.....	المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.....
63.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومهامها
65.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان
73.....	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية وتحليل نتائج الدراسة
74.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
79.....	المطلب الثاني: تحليل النتائج
	خاتمة الفصل الثالث.....91
92.....	الخاتمة
95.....	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- جدول 1: أدوات الإدارة الرشيقة 6
- جدول 2: نبذة عن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم 76
- جدول 3: خطة المقابلة 77
- جدول 4: الاجتماعات 78
- جدول 5: الملاحظات 79
- جدول 6: قياس مدى مفهوم الإدارة الرشيقة بالنسبة لإطارات المؤسسة 81
- جدول 7: الوضع الحالي للعمليات والإجراءات 83
- جدول 8: متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة 87
- جدول 9: احتياجات التدريب والتوعية للموظفين 88
- جدول 10: تحليل الوضع المرجعي قبل وبعد تبني نهج الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية 90

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

- 19.....رسم توضيحي 1: منزل Lean
- 25.....رسم توضيحي 2:العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة
- 34.....رسم توضيحي 3:مظلة الكايزن
- 35.....رسم توضيحي 4:عجلة "ديمنغ" للتحسين المستمر الخاص بالعمليات (PDCA)
- 66.....رسم توضيحي 5: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان
- 73.....رسم توضيحي 6: الإجراء الواجب اتباعه للتعامل مع الدراسة
- 85.....رسم توضيحي 7: استعمال نموذج خرائط تدفق العمليات

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق 01: دليل المقابلة

الملحق 02: الهياكل الصحية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بالذرعان-

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

PDCA	Plan Do Check Act
TPS	Toyota Production System
JIT	Just In Time

ملخص

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها منظومة الرعاية الصحية، أصبحت الحاجة ملحة لتبني نهج الإدارة الرشيقة؛ الذي يساعد على تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية.

تناولت هذه الدراسة مدى إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية، والتعرف على الأدوات والتقنيات المساعدة داخل المؤسسة. حيث تم استعراض أدوات مثل خرائط تدفق القيمة، ونظام السحب، والتحسين المستمر، وكيفية استخدامها لتقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات الطبية والإدارية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع معلومات البحث من خلال المقابلة مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وأربع رؤساء المديريات الفرعية، والتي أكدت على إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات العمومية للصحة بنجاح، كما أظهرت النتائج والفوائد المحتملة لهذا التطبيق من حيث تحسين جودة الرعاية وزيادة الكفاءة التشغيلية.

ومع ذلك، لا بد من الإشارة إلى أن عملية التطبيق تواجه عدة تحديات، مثل مقاومة التغيير ومحدودية الموارد. لذلك، توصي الدراسة بضرورة اتباع مقاربة منهجية ومدروسة عند تبني الإدارة الرشيقة، والعمل على تهيئة البيئة المناسبة من خلال التدريب المستمر وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وفتح آفاق جديدة للبحث والتطبيق العملي في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الرشيقة، المؤسسة الصحية، كفاءة العمليات الصحية، مشاركة الموظفين.

Abstract

In light of the increasing challenges facing the healthcare system, the need to adopt lean management approaches to improve service quality and operational efficiency has become urgent.

This study explored the feasibility of applying lean management principles in healthcare institutions and identified the supportive tools and techniques within the organization. Tools such as value stream mapping, pull systems, and continuous improvement were reviewed, and their usage in reducing waste and improving the flow of medical and administrative processes was discussed.

The study employed a descriptive-analytical method, gathering information through interviews with the manager of the public primary healthcare institution and four heads of sub-departments. The findings confirmed the feasibility of successfully implementing lean management in public healthcare institutions and highlighted the potential benefits of this application in terms of improving care quality and increasing operational efficiency.

However, it is important to note that the implementation process faces several challenges, such as resistance to change and limited resources. Therefore, the study recommends following a systematic and well-thought-out approach when adopting lean management, preparing the appropriate environment through continuous training, building an organizational culture supportive of change, and opening new avenues for research and practical application in this field.

Key Words: Lean Management, Health Organization, Health Process Efficiency, Employee Engagement.

المقدمة

في ظل عالم رعاية صحية يمتاز بالحركية والتعقيد؛ تواجه المؤسسات الصحية تحديات كبيرة في تقديم رعاية عالية بكفاءة وفعالية، فنظرًا لارتفاع التكاليف وزيادة الطلب على الخدمات الصحية، تسعى هذه المؤسسات لتحقيق التنمية من خلال البحث عن نهج إداري كمنهجية واعدة.

وعند الحديث عن التنمية في ظل التغييرات المتسارعة لا بد من تغيير الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على هياكل تنظيمية جامدة وإجراءات ثابتة تتطلب وقتًا طويلًا لاتخاذ القرارات وتنفيذها؛ نحو إدارة أكثر حداثة ومرونة لتلبية متطلبات العصر والتحديات القائمة.

لقد ظهرت أساليب إدارية حديثة تسعى إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة الاستجابة للتغيرات بشكل أسرع وأكثر مرونة. ومن بين هذه الأساليب تبرز الإدارة الرشيقة كنموذج يعتمد على تحسين العمليات وتقليل الهدر من خلال تحسين استخدام الموارد بشكل أكثر فاعلية وفعالية، فهي ليست مجرد منهجية، بل هي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد وموارد ممكنة، وذلك عن طريق التركيز على القيمة المضافة والقضاء على التبذير والأنشطة غير الضرورية. كما تتميز الإدارة الرشيقة بتوجيه الاهتمام نحو تحسين الجودة وتقليل الزمن المستغرق في العمليات، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأسرع.

من جانب آخر تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى الوصول للتميز المؤسسي والحفاظ على الصدارة في مجال أعمالها، خاصة المنظمات الصحية كون القطاع الصحي الجزائري برمته يعاني من مشاكل في الأداء؛ مما يدفع هاته المؤسسات إلى القيام بما هو أفضل.

من خلال ما سبق؛ يتبلور السؤال المركزي التالي:

كيف يمكن تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية عامة، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذراعان خاصة؟

قبل الإجابة على الإشكالية الجوهرية، ندرج عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهي المخاوف والعقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية؟
- ✓ ما هي سبل تذليل العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة؟
- ✓ ماهي مداخل التحسين التي ستمس المؤسسات الصحية من تطبيق الإدارة الرشيقة؟

فرضيات الدراسة:

نعرض الفرضيات الفرعية بناء على الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

- ✓ تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية عقبات رئيسية تتضمن مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص التدريب والمعرفة حول مبادئ الإدارة الرشيقة، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، بالإضافة إلى القيود المالية التي تعيق الاستثمار في تقنيات وأدوات التحسين المستمر.
- ✓ يمكن تذليل العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال توفير برامج تدريبية شاملة للموظفين حول مبادئ الإدارة الرشيقة، تعزيز التواصل الداخلي لزيادة الوعي والفهم، إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط، وتخصيص موارد مالية كافية لدعم عمليات التحسين المستمر.

✓ يؤدي تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر في الموارد، زيادة رضا المرضى من خلال تقديم خدمات ذات جودة أعلى، تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الصحية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- العمل على محاولة مواكبة الاحتياجات لما يشهده العالم من تقدّم في مجال القطاع العمومي بصفة عامة والمجال الصحي بصفة خاصة؛
- تجسيد كيان الإدارة الرشيقة، كونه من أحد المواضيع الهامة التي حظيت وماتزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمنظمات الراغبة بتطوير أعمالها؛
- تعتبر الإدارة الرشيقة من أكثر المقاربات ذات القيمة في القرن الحالي لأنها تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والنجاح للمؤسسات بكل أشكالها.

أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- في ظل تطور الأساليب الإدارية والتطور التكنولوجي، تزداد الحاجة إلى تطبيق الإدارة الرشيقة كأداة فعّالة لتحسين أداء المنظمات الصحية وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تطبيق الإدارة الرشيقة يمكن المنظمة من تحديد وتحسين العمليات غير الفعّالة وتعزيز الابتكار في تقديم الخدمات الصحية؛
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص والرغبة الشخصية في الاطلاع واثراء هذا الموضوع.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يأتي:

- تقديم معلومات تساعد المسؤولين والإداريين في المؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الرشيقة وحول تطبيق أساليبها وأدواتها المناسبة لسياق المؤسسة؛
- فهم كيفية تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة في عمليات المؤسسة الصحية بما في ذلك خدمات الرعاية وتكلفتها ومستوى رضى المرضى؛
- تقييم مدى فعالية تطبيق مفاهيم ومبادئ الإدارة الرشيقة في المنظمة الصحية، وتحديد مدى استجابة المؤسسة لهذه الاستراتيجية.

الدراسات سابقة:

الدراسة الأولى: دراسة محمد، نذير (2021) مذكرة بعنوان: " تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المشروع": أدلة من قطاع التكنولوجيا المعلومات، مذكرة لنيل شهادة ماستر، باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على أداء مشاريع قطاعات تكنولوجيا المعلومات في باكستان للأكاديميين والمتخصصين في الصناعة وذلك بشكل مباشر للحد من الفجوة المعرفية المحتملة من الناحية المفهومية من خلال تقييم التأثير المباشر للإدارة الرشيقة على أداء المشروع وتقييم الدور الوسيط للكفاءات القيادية لتحقيق الأداء الأمثل للمشروع.

واستخدمت الدراسة المنهج المسحي؛ حيث عملت على جمع بيانات شركات تكنولوجيا المعلومات المسجلة في المدن الكبرى في باكستان، وحصلت على (176) إجابة نتج عنها أن تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة في مدن تكنولوجيا المعلومات في باكستان أثبتت أنها تعزز الأداء العام للمشاريع المنفذة، كما مكنت ممارسات الإدارة الرشيقة مستخدميها من التعامل من خلال تقسيم المهام إلى وحدات عمل أصغر وتنفيذ الاشراف على نطاق أفقي بدلاً من أعلى لأسفل، مما جعل المهام تؤدي بفعالية وكفاءة وسرعة في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من أن المنظمات لم تكن على قدرة عالية لتنفيذ الإدارة الرشيقة على أن استطاعت التغلب على التعقيدات التي واجهتها مما حسن من الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق دراسات مماثلة لتحقيق الإدارة الرشيقة في مشاريع أخرى ورفع مستوى أداءهم. وتتميز هذه الدراسة بجمعها بين متغيرين قويين كثيراً وهما ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على أداء المشاريع، مما وضح لنا الكثير من أثارها على المشاريع والقيادات الإدارية وفتحت آفاق واسعة لزيادة التطلع لأبحاث تربط بين ممارسات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع، إذ أن الجمع بين هذين المتغيرين قليل نوعاً ما، لقللة الدراسات حولهما.

الدراسة الثانية: دراسة (الجعافرة خليل وابو جليل)، مذكرة بعنوان " أثر تبني ركائز الادارة الرشيقة في المشاريع على انجاح تسويق منتجات الاعمال الريادية في الأردن "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 01، الملحق 01، 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ركائز الادارة الرشيقة وهي الفكرة الابداعية والقيادة الخادمة والتركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق الاعمال الريادية في السوق الاردني. وقد قام الباحث باستخدام المقابلة كأداة من أدوات البحث؛ حيث قام بإجراء مقابلات مع عينة صغيرة من اصحاب هذه المشاريع. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود تأثير ايجابي على تبني ركائز الادارة الرشيقة بمتغيراتها الثلاثة السابق ذكرها في نجاح عملية التسويق في المشروعات الريادية. كما أظهرت الدراسة لتبني الفكرة الابداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات الاعمال الريادية وأن مستوى تبنيها بشكل متوسط.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات من اهمها العمل على تبني الافكار الابداعية كونها ركيزة من ركائز الإدارة الرشيقة وذلك لأثرها في نجاح تسويق المشروعات الريادية والاستمرار في ممارسة اسلوب القيادة الخادمة؛ مما يساعد على ايجاد المناخ الملائم للعاملين وبالتالي ينعكس على نمو ونجاح المشاريع. وكذلك توصي الدراسة على التعرف بنقاط الضعف المتعلقة بالتركيز على القيمة في منتجات المشاريع الريادية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات النادرة في هذا المجال لكن يعيب عليها ان عينة البحث كانت عينة صغيرة ولم يذكر كم عدد المبحوثين مما ينعكس بالسلب على نتائج الدراسة.

الدراسة الثالثة: دراسة عسيري (2020)، مذكرة بعنوان:

"Improve the Information Technology Infrastructure at Saudi Airlines by Adapting and Implementing Agile project Management Methodology"، **Industrial Engineering Department, King .Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia , Vol. 30 No. 2**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير منهجية إدارة مشاريع رشيقة مناسبة لفرق العمل في تقنية المعلومات في الخطوط الجوية السعودية وذلك بغرض تحسين البنية التحتية التكنولوجية لهذه المؤسسة العملاقة تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م وجهودها في مجال الأعمال الرشيقة. وقامت الباحثة باستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على المبحوثين لتقييم تصورهم للأساليب الرشيقة. وتشمل المنهجية المقترحة للإدارة الرشيقة عدة مناهج مثل scrum lean XP مع اساليب البحث القائمة على القياس المنكافئ والقائم على التحفيز. وتم التوصل لعدة نتائج في هذه الدراسة من أهمها وجود علاقة قوية بين فرق التقنية وتنفيذ الاساليب الرشيقة بأداء أفضل مقارنة بمن يعملون بالأسلوب التقليدي واشراك الموظفين في ادارة وتنفيذ المشاريع بطريقة تعاونية. وأوصت الدراسة بتبني الادارة الرشيقة لجميع القطاعات بالمملكة العربية السعودية.

الدراسة الرابعة: دراسة رزق رزقي (2019)، مذكرة بعنوان " أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية" مذكرة لنيل شهادة ماستر، "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و أمراض النساء وطب الأطفال بسكرة"، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تواجد الإدارة الرشيقة في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بالجزائر وتأثير الإدارة الرشيقة على مستوى أداء هذه المؤسسات من ناحية تقديم خدماتها وتحسينها واحترام المرضى، كقيم تتبناها الإدارة الرشيقة وبالمقابل كان الاداء يتركز على عوامل صيانه القيم والانتاج والوصول للأهداف وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بمقياس ليكارت الخماسي حيث بلغ عدد العينة 50 عامل وزع عليهم الاستبيان وتم استردادها. بالكامل بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة مع مراجع الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المؤسسات كذلك الإدارة الرشيقة ليست أداة بسيطة عليك فقط اختيارها، بل هي ثقافة مؤسسة حقيقية . كما توصي الباحثة بترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المستشفى وتوفير البرامج التدريبية لدى الموظفين. وقوة هذا البحث تكمن أساساً في محاولة الربط بين الإدارة الرشيقة والأداء من جوانب محددة، مع إظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لكل من الإدارة الرشيقة والأداء، وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الرشيقة في مستوى الأداء، إذ أنّ تناول علاقة الإدارة الرشيقة بالأداء يمثل في حد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقاً لما يجري من دراسات في هذا الموضوع.

الدراسة الخامسة: دراسة أبو بكر صديق عبد الله أسماء ، " درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" بجامعة الوادي الجديد، " كلية التربية، المجلة التربوية، العدد 80، 2020.

هءءت الءراسه الى كءشف العلاءة بين ءرءه مءارسه القلاءاء الءامعاه للءءارة الرشاهة وفاعله الأءاء الوظاهف، بالءاضافة الى الكءشف عن الفروق ءول ءرءه مءارسه القلاءاء الءامعاه للءءارة الرشاهة وفاعله الأءاء الوظاهف الءه ءعزى لمءاءراء، واسءءءمء الءراسه المنهء الوصفه واسءعائء باسءبائءه مءونة من مءوراهن المءور الأول للءكءشف عن ءرءه مءارسه القلاءاء الءامعاه للءءارة الرشاهة والءانه للءكءشف عن ءرءه فاعله الأءاء الوظاهف لءه القلاءاء الءامعاه، ومن أهم النءائء الءه ءوصلء الهها أن ءرءه مءارساء القلاءاء الءامعاه للءءارة الرشاهة ءاءء بءرءه مءوسءه، وأن ءرءه مءارساء القلاءاء الءامعاه لفاعله الأءاء الوظاهف ءاءء بءرءه مرءءه؛ مع ءم وءوء فروق ءاءء ءلاله إءصائاه فاه ءرءه مءارسه القلاءاء الءامعاه للءءارة الرشاهة ءعزاه لمءاءراء نوع الكله والءرءه العلماه ءم وءوء فروق ءاءء ءلاله إءصائاه فاه ءرءه فاعله الأءاء الوظاهف لءه القلاءاء الءامعاه .

وءنمزه الءراسه الءاهله مءارءه بالءراساء السابءه، ءونها اسءءءمء المءابله كأءاءه لءمع البهائاء، ءما أنها ركزء على ءانب العءباء فاه ءبناه الءءارة الرشاهة، بالءاضافة لمءاوله ءءءء مءاءل ءءسهن.

المنهء المءبع والأءاء المسءعمله

لإءبائء صءه الفرضاه المءبناه من ءمها ومءالءه الإءكاله المءروءه لاءء من اءباع منهء هساعء على ءلك هءمءل ءالآءه:

ءقوم هءه الءراسه على اسءءءام المنهء الوصفه؛ فهو هسءءءم لوصف الظواهر والأءاء بءقه وءفصاه؛ وهسءم ءمع المءلوماء من مءءراء مءءلفهن، مءاءر ءانوءه هءم الاعءماء علهها فاه ءانب النظراه ءنمءل فاه ءءب، المءالاء العلماه، المءالاء بالءضافة إلى المءلءاه. أما ءانب الءطههف فاهسءم اسءءءام المءابله كأءاءه لءمع البهائاء وءللهها، والءه هسءم ءللهها بالاعءماء على الءراساء السابءه.

ءءه الءراسه

لمءالءه هءا الموزوع والإءاطه ءءوانبه؛ هسءم ءقساهه إلى ءلاله فصول، فصلهن نظراهن وفصل ءطههف؛ بالءضافة إلى المءءمه الءه ءءسء نظره مءوراه ءول أهماه الءءارة الرشاهة فاه ءعزاه ءءماء وءقله الهءر ءاءل المنءمه الصءهه وصولا إلى الءاءمه الءه ءضم النءائء المءوصل إلهها.

هسءناول الفصل الأول الإءار النظراه للءءارة الرشاهة شاملا مءهومها، مءاءنها، أهمهتها، أهءافها، أبءاءها، ووظائفها بالءضافة إلى العوامل ءاعمه والمءبءه لها.

بهنا فاه الفصل الءانه؛ سءنم مءالءه وءراسه الءءاه للءءارة الرشاهة فاه المنءمء الصءهه مع الأخء بعهن الاعءبار نماءء ءولاه ناءءه ومءه ءوافر شروط ءطههفها فاه ءءار.

فاه ءهن الفصل الءالء والأءهر هءءسء فاه ءراسه ءاله، إذ هسءم فهه ءءءم الموءسه وءفعهل منهءهه الءراسه وصولا إلى اءءبار أءر ءطههف الءءارة الرشاهة على ءوءه الءءماء الصءهه مع مءاوله ءطههف ءلله مءابله وءلله البهائاء الوظاهفه لءهنا الءراسه، الأمر الءه هسءم بالوصول إلى نءائء همكن ءفسرهها.

**الفصل الأول: الإطار النظري
للإدارة الرشيقة**

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المؤسسة وتتنبأ بالاستخدام الأمثل للموارد والمشاكل المحتملة، فتعمل على حلها مما يسمح بنجاح المشاريع، ومن هنا يتطلب تحقيقها التزامًا قويًا من جميع مستويات المؤسسة، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى العمال الميدانيين، ويتعين على القائم بتطبيقها أن يكون قادرًا على التكيف بسرعة مع التغيرات وتبني ثقافة الابتكار.

تتميز الإدارة الرشيقة بتوجهها الرئيسي نحو تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة القصوى من خلال تحسين جودة المنتجات وزيادة التكامل في العمليات. يعتمد هذا النهج على فلسفة الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتطلعاتهم، وتحفيز التحسين المستمر داخل المؤسسة. وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل من خلال المبحثين الآتيين:

- مدخل للإدارة الرشيقة؛
- تطبيقات الإدارة الرشيقة.

المبحث الأول: مدخل للإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات وتحسين أدائها، من خلال تعزيز الوعي وتبني مبادئ الرشاقة في العمليات التشغيلية والإدارية لتحقيق النجاح والتنافسية في السوق العالمي المتغير بسرعة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الرشيقة

جاءت الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية حديثة؛ المستوحاة من نظام الإنتاج الرشيق الذي طورته شركة تويوتا اليابانية للسيارات، بالتركيز على إزالة الهدر في العمليات الانتاجية.

سنتطرق الى نشأة الإدارة الرشيقة ثم مفهوم الإدارة الرشيقة باعتبارها تسعى الى الكمال من خلال التحسين المستمر، وصولاً الى مبادئها الأساسية وكيفية تطبيقها.

أولاً: نشأة الإدارة الرشيقة

أوضح تايشي أوهنو (Tahiti Ohno) وهو أول من وضع منهج الترشيق في بداية الخمسينيات بين جيمس وماك (James Wamack) أن أفكار الترشيق تم إنشائها من قبل شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات، وكانت اليابان من أبرز الدول التي سارعت بدراسة الأساليب العلمية لإدارة الصناعة، ونقل الأفكار الرائدة من المدرسة الأمريكية والأوروبية وتطويرها بما يناسب أهدافها الصناعية؛ ثم ما لبثت أن طورت أنظمة إدارة متميزة تحمل الصبغة اليابانية، حيث قامت شركة تويوتا بقيادة برنامج (تويوتا) للتحسين فيه تم تأسيس نظام تويوتا للإنتاج (TPS) الذي لم يكن معروفاً¹.

قام مؤسس شركة تويوتا "ساكيتشي تويودا"، وابنه "كيشيرو تويودا"، والمهندسين "تاييتشي أونو" و"شيجيو شينجيو" بتطوير مفاهيم الحد من النفايات، في الوقت المناسب، وسحب التدفق. تم تطبيق هذه المفاهيم، التي تم وضعها جزئياً من قبل "هنري فورد" و"ويليام إدواردز ديمينج"، في بيئة تويوتا بمساعدة تقنيات أو أساليب بسيطة، والتي شارك فيها جميع الموظفين².

لقد ظهر نظام تويوتا الإنتاجي TPS في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن الماضي، إذ واجهت الشركات الصناعية اليابانية عجزاً في الموارد بعد الحرب العالمية الثانية مما دفعها للبحث عن نظم إنتاج لمواجهة هذا العجز، فجاء هذا المفهوم كأحد السبل لمواجهة حالة الندرة في الموارد، وبعد كل من Eji Toyoda و Taiich ohno من الأفراد الذين لهم الدور الكبير في تطوير هذا المفهوم حيث قاموا بزيارة شركة فورد Ford من أجل تعلم صناعة السيارات، إلا أن تركيزهم كان منصباً على كيفية نجاح نظام فورد الإنتاجي في مواجهة وتحفيز الطلب الكبير على منتجاتهم، وكيف سيتمكن نظام تويوتا من مواجهة الطلب المنخفض والذي يتسم بالتنوع العالي الذي امتازت به السوق اليابانية في تلك الحقبة. إلى جانب ذلك تمكن مؤسسو شركة تويوتا من دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى نظام الإنتاج الكبير الذي تبنته الشركات الأمريكية آنذاك، وبالتالي ظهرت النواة الأولى لنظام جديد كبديل لنظام الإنتاج التقليدي، وعرف هذا النظام بنظام تويوتا الإنتاجي (TPS)

1 -صفاء علام محمد أبو طالب، الإدارة الرشيقة في مدارس الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، مصر، العدد 21، مارس 2020 ص54.

² Marc Babic, Lean pour les Managers, conduire votre entreprise vers l'excellence, afnor éditions, la plaine saint-denis, 2018, p2.

وكانت البدايات الأولى لتصميمه على يد المهندس Ohno الذي كان هدفه تقليل الفاقد على جميع مستويات و مراحل العمليات أو الإنتاج.¹

وقد كان للسيد "ساكيتشي تويوتا" مؤسس شركة تويوتا الفضل في ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة، والذي يركز على القضاء على الأخطاء فور اكتشافها في الوقت المناسب، والذي استُمد منه نظام التصنيع الرشيق، وقد تم تطبيقه بمساعدة رائد التصنيع. وبعد التطبيق ونجاح النظام بالشركة؛ قامت بنشر مبادئ نظامها للشركات الأخرى وقد بدأت بمورديها الرئيسيين، حيث يعتبر الموطن الأصلي للنظام دولة اليابان وتحديداً شركة تويوتا اليابانية، فقد أطلق عليه الأمريكيان بعد ذلك نظام الإدارة الرشيقة Lean Management.²

وتعد أزمة النفط التي ضربت العالم في 1963م خير دليل على قوة النظام الذي اعتمده شركة تويوتا، فقد ساعد ذلك النظام الشركة في النهوض من الأزمة بسرعة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى.³

قام الباحث (كرافيك) باستخدام مصطلح Lean لأول مرة في إطار برنامج يتم تطويره بالولايات المتحدة الأمريكية من أجل حصر أسباب تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة مقارنة بالقطاع الصناعي الغربي.⁴

ثانياً: تعريف الإدارة الرشيقة

برزت الإدارة الرشيقة وأصبحت من الآليات المهمة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة محاطة بتغيرات سريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات العملاء والمواطنين، بهدف تقليل الهدر وحل المشكلات وتعدد الحلول.⁵

تعددت تعاريف الإدارة الرشيقة؛ إلا أنها تشتمل على المعنى نفسه ومن بين هذه التعاريف:

- **التعريف الأول:** تعرف الإدارة الرشيقة على أنها " مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهود على عدة ابعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل".⁶

- **التعريف الثاني:** وتعرف أيضا بأنها " قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التعبير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسباب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية

¹ - Mehdi Omar, Hachemi Tayeb, **Lean Management Concepts And Practices: Lessons learned from the Japanese Toyota experience**, Journal of Economic Growth and Entrepreneuriat development Studies Laboratory, University of Tahar Moulay-saida, Algeria, 2019, Vol.01, page31.

² - عمر فهمي محمود عمر، أثر ممارسات الإدارة الرشيقة بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد الثاني، 2023، ص7.

³ - المرجع نفسه، ص7.

⁴ - المرجع نفسه، ص7.

⁵ - صفاء علام محمد، أبو طالب، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، العدد 21، 2020، ص46.

⁶ - غنى دحام تناي الزبيدي، انعكاس الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الاتصال في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94، العراق، 2016، ص7.

والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل.¹

- **التعريف الثالث:** وهي كذلك " ممارسة تحد من المهدرات من خلال التركيز على المبادئ والقيم والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائد الجماعة، والتي يمكن استنتاجها في الحماس الجماعي وحسن استخدام الحقائق والمعرفة وسرعة التجاوب مع الفرص والتحديات لغرض تحقيق أفضل أداء، وأفضل مخرجات للزبون مع التخلص الكلي مع ما أمكن من كل نشاط لا تمثل قيمة مضافة للعمل."²

- **التعريف الرابع:** الإدارة الرشيقة هي " قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع والاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل أسلوب العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسباب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق؛ كما تهتم أيضاً بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها."³

يتضح مما سبق أن مختلف التعريفات تتفق في كون الإدارة الرشيقة منهجية إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية في العمليات وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات بتقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد؛ كما تركز الإدارة الرشيقة على تحسين التنظيم وتبسيط العمليات لتحقيق الأداء المثالي بأقل قدر من الهدر والتكلفة وبأقل وقت ممكن.

المطلب الثاني: أدوات الإدارة الرشيقة

تنطوي الإدارة الرشيقة على مجموعة من الأدوات التي تستعملها بغية الوصول إلى أهدافها، حيث قام الكثير من الباحثين والمختصين بحصر هذه الأدوات وبيّنوا كيفية استخدامها وقاموا بتصنيفها من خلال منحها نقاطاً ترتيبية بناء على الدور الذي تلعبه في تنفيذ نظام الإدارة الرشيقة من جهة، وتكرار استعمالها من طرف الباحثين من جهة ثانية.⁴

ويمكن عرض أدوات الإدارة الرشيقة في الجدول التالي:

جدول 1: أدوات الإدارة الرشيقة

1 - يحيى محمد ركاج، **مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة**، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني"، كلية فلسطين التقنية، 6-7 ديسمبر، 2017، ص 07.

2 - سامي ذياب محل، **تحقيق المزايا التنافسية لشركة نبط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة**، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 84.

3 - كرتات رقية محمد أحمد، **متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد**، Global Journal of Economics and Business، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 39.

4 - وارث، عبد الرحمن، وجابة، أحمد، **دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الغدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، ع 2، 2006، ص 147.

الهدف من الأداة	اسم الأداة / الأسلوب / أو الطريقة	مجال التطبيق
يسمح بتحديد المسار الأمثل لحركة المنتجات أو الأشخاص من خلال التدفقات المادية لهم بالشكل الذي يمنع من تداخل الأنشطة.	مخطط (Spaghitti)	تمثيل مسار الإنتاج في الزمان والمكان
تعمل على القضاء على الأنشطة التي لا تخلق القيمة في المنتج	خرائط سلسلة القيمة (VSM)	
حساب القيمة المضافة المحققة في مسار الإنتاج	القيمة المضافة (VA)	
حساب الوقت الضائع في مسار الإنتاج	اللاقيمة المضافة (VAN)	
يحسب من بداية استلام الطلبية إلى تسليم المنتجات التامة	وقت التسليم Lean (time)	
يعطي معدل طلب الزبون الذي يطابق معدل إنتاج المنتج	الوقت النسبي للإنتاج (Tact time)	
تهدف إلى تهيئة مكان العمل لتفادي التأخر وتحسين الجودة	تنظيم موقع العمل: طريقة السينات الخمس (5S)	تنظيم التدفق واستقرار المسارات
القضاء على المخزون ووقت انتظار المتعاملين.	التدفق المستمر	
تعمل على إحداث تعديلات وتصحيحات من خلال ضمان مراقبة جودة ذاتية.	خلايا العمل (work Cells)	
تعمل على إدماج العمليين في التصميم، اختيار وتصحيح وصيانة المعدات من أجل ضمان عمل الآلات.	الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)	
حساب معدل استخدام الآلات	معدل العائد الشامل (TRS)	
تسمح بتخفيض الزمن المرتبط بتغيير الإنتاج والأنشطة المتكررة	تغيير القالب في أقل من 10 دقائق طريقة (SMED)	
تضمن ارسال مركبات وموارد الإنتاج فقط حسب الطلب، ما من شأنه أن يمنع المخزون الاحتياطي والتكاليف المنجزة عنه	طريقة كانبان (Kanban)	
تهدف إلى تحسين العائد على الاستثمار من خلال تخفيض المخزون الجاري والتكاليف المرتبطة به	الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	
تعمل على منع أي استعمال خاطئ للمعدات في الإنتاج من خلال حذف الخيارات التي من شأنها أن تسبب ضرر للآلات أو المنتجات	طريقة (Poka Yoka)	
نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتصبح قادرة على بدء وتوقيف الإنتاج، اكتشاف وإخراج الوحدات المعيبة، وحتى طلب المساعدة.	الأتمتة (Jidoka)	
تسهيل ومراقبة العمل من خلال إضفاء الطابع الرسمي	بطاقة توحيد العمل	المحافظة على التحسينات وتطوير القدرات البشرية
احترام الحد الأدنى من المخزون الذي يضمن تنفيذ منتظم للعمليات (بدون وقف تدفق المواد)	العمل في المسارات (WIP)	
تبادل المعرفة داخل فريق العمل	التدريب المستمر	

التحسين المستمر Kaizen	كلمة يابانية تهدف إلى متابعة التحسين المستمر
الستة سيجما (Six Sigma)	إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية

Source: E.I. Zajkowska , "Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus". Thèse du Doctorat, Université de Lille, 2012, pp26-27.

تمتلك الإدارة الرشيقة مجموعة من الأدوات تستخدم للحصول على النتائج المطلوبة بكفاءة، ومن أهم هذه الأدوات¹:

○ **تنظيم مكان العمل:** تنظيم مكان العمل هي واحدة من أدوات الإدارة الرشيقة وطرق والوسائل المستخدمة لتحديد نهج الشركات لأعمالها وتقييم قدرتها على تنظيم مكان العمل وبنبغي إشراك العاملين عن طريق استخدام "المعايير" والانضباط" وبنبغي الحفاظ على تلك المعايير والانضباط وإدارة العمل، ويتحقق ذلك عن طريق دعم وإظهار الاحترام من قبل الإدارة العليا، والسماح لفرق العمل بتنظيم أماكن عملهم بأكثر الطرق والوسائل أمانا وفعالية.²

ويعد المحرك الأساسي ونقطة الانطلاق نحو التميز التنظيمي، حيث يوضح كيفية إنشاء وبناء مكان عمل نظيف وخالي من أي فوضى، بهدف التأثير على الأدوات والوسائل أو الوصول إليها بسرعة، حيث تبنى على فكرة بسيطة مؤداها أن نظام الإنتاج الناجح يتمثل في تكوين بيئة عمل نظيفة وآمنة. ويعني تنظيم موقع العمل التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل، تنظيم المكان من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح، جعل المعايير السابقة جزءًا من إدارة مكان العمل، التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.³

وقد سميت بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بالحرف S وهي:4

- Seiri: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
- Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.
- Seiso: وتعني تنظيف المكان من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.
- Seiketu: وتعني جعل المعايير السابقة جزءًا من إدارة مكان العمل.
- Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.

وهي منهج أساسي ومنظم لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية والأمن والسلامة في جميع أنواع الأعمال أي يمكن اعتبارها كأسلوب للتدبير المنزلي.

○ **الرشاقة التنظيمية:** تعد الرشاقة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات، وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات. كما تعد من أحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمة العصرية، وظهرت نتيجة لشدة التغيرات واضطراب سرعتها، وتعد سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف

1 - رضا حسين محمد قنديل، دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، العدد الرابع (الجزء الأول)، 2022، ص269.

2 - سامي ذياب محل، مرجع سبق ذكره، 2021، ص86.

3 - رضا حسين محمد قنديل، مرجع سبق ذكره، 2022، ص269.

4 - أسماء أبو بكر صديق عبد الله، لرجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة الوادي الجديد، العدد الثمانون، 2020، ص672.

معها. وتتضح أهمية الرشاقة التنظيمية من خلال فهم وإدراك كمية التغيرات والتسارع، وأنها تعزز الميزة

التنافسية وتمنح المنظمة النمو والاستمرارية في تحقيق أداء متميز.¹

○ **سنة سيجما:** تعرف بأمرها استراتيجية طويلة الأجل تهدف إلى تحسين جودة الأداء وتخفيض انحرافات العمليات بصورة حقيقية، ولا يتحقق ذلك إلا إن تم اعتبار هذه الاستراتيجية سبيلاً لتغيير ثقافة نجاح الأعمال لدى كافة العاملين بالوحدة. حيث أنها تمثل منهجاً منظماً للحصول على البيانات اللازمة لتجنب العيوب في أي من العمليات التي تتم داخل هذه الوحدات.²

○ **العمل القياسي:** في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها الشركات على المستويين المحلي والعالمي، يعتبر تبني أسلوب العمل القياسي عاملاً حاسماً للتميز والنجاح. إلا أن تجربة العديد من الشركات مع هذا الأسلوب غالباً ما تكون غير مرضية.

لكي يكون أسلوب العمل القياسي فعالاً وناجحاً، يجب أن يتم تطويره وتوثيقه بطريقة تشاركية، حيث يتم إشراك جميع الموظفين المعنيين في عملية التصميم والتنفيذ. هذا النهج يضمن أن تعكس إجراءات العمل القياسية الواقع الفعلي للعمليات، ويزيد من مستوى الالتزام والتبني من قبل العاملين، مما يعزز فرص النجاح في تطبيقها بشكل صحيح.³

يعتبر أسلوب العمل القياسي حجر الزاوية لأي جهد يهدف إلى التحسين المستمر في المنظمات. فهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح، حيث يوفر استقراراً في الأهداف ويمهد الطريق للتقدم في المستقبل. يساعد هذا الأسلوب المنظمات على تحقيق أهدافها المتعلقة بالتحسين المستمر للعمليات والأداء.⁴

○ **التحسين المستمر:** يتضمّن أفكار بسيطة جداً تقوم على إحداث تغيير بطيء في الأعمال، ولكنه يجب أن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أحسن كل يوم وبصورة مستمرة، ومحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته، ومن ثم القيام بالتحسين عن طريق التخلص من الهدر ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير وتنمية الذات بنجاح كبير، وذلك من خلال القيام بعمل تحسين صغير والاستمرار عليه، وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل جذري وكبير فجأة في حياة الشخص، ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنه أسلوب منظم يعمل على تحسين العملية الانتاجية وهو وسيلة لتحقيق التحسين المستمر لقادة الشركات على اختلاف أنواعها.⁵

○ **العاملين متعددي الوظائف:** هم أصحاب المهارات المتعددة، ذوي التخصص، المدربين، المتعلمين، أصحاب القدرة على فهم الواقع الحالي في كل نشاط، وهم أصحاب القدرة على حل المشكلات في كل نشاط، وهم أيضاً القادرين على تطوير الأنشطة والأعمال إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية والتي تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرة. وعلى خلاف السائد في دراسات الجدوى وبحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتقسيمه أو تجزئته، فإن الدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مختلفة من وجهة نظر الأفراد بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم.⁶

ويمكن تعريف العاملين متعددي الوظائف بأنه أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل الشركة نفسها.⁷

1 - رضا حسين محمد قنديل، مرجع سبق ذكره، 2022، ص 279.

2 - المرجع نفسه، ص 280.

3 - سامي ذياب محل، مرجع سبق ذكره، 2021، ص 86.

4 - رضا حسين محمد قنديل، مرجع سبق ذكره، 2022، ص 270.

5 - سامي ذياب محل، مرجع سبق ذكره، 2021، ص 87.

6 - سامي ذياب محل، مرجع سبق ذكره، 2021، ص 86-87.

7 - سامي ذياب محل، المرجع نفسه، 2021، ص 87.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرشيقة وأهميتها

تسعى الإدارة الرشيقة الى تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية التي تعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح. لهذا؛ سنتناول في هذا المطلب الأهداف الرئيسية للإدارة الرشيقة وأهميتها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الابتكار.

أولاً: أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى تحقيق ما يلي:¹

- ✓ الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد؛
- ✓ خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل وزيادة الانتاجية وتحسين الجودة؛
- ✓ الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات؛
- ✓ كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي وعلاقات العمل والعاملين؛
- ✓ تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة؛
- ✓ تشجيع بأنها والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

كما يرى البعض أنّ لها أهداف أخرى تتمثل في:²

- التخلص من أنواع الهدر المختلفة؛
- الوصول بنسبة الهدر للصفر؛
- تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل وتسبب هدراً؛
- تحسين العمليات التي تخدم العملاء وتمكين العاملين من إعادة تصميم العمليات؛
- الوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتختص بتحصيل الطلاب مع مراقبة هذه النتائج وتحسينها عبر الوقت؛
- تطور المؤسسات بطريقة منهجية لتحقيق آثار ايجابية على العملية؛
- تحقيق السرعة في إجراء تحسين الأداء.

ثانياً: أهمية الإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك لعدة أسباب منها:¹

1 - عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، المجلد الرابع-الإصدار السابع والأربعون، 2023، ص156.

2 - صفاء علام محمد أبو طالب، مرجع سبق ذكره، 2020، ص55.

- ✚ القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة؛
- ✚ الوصول إلى الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية من خلال إزالة الهدر والعقبات؛
- ✚ تحسين مستويات الربحية وخفض التكاليف التي تتحملها المنشأة؛
- ✚ إزالة كافة الخطوات التي لا تضيف قيمة للعمل الإداري؛
- ✚ خلق ثقافة حل المشاكل بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة؛
- ✚ الاستفادة من كافة الطاقات والامكانيات لدى العاملين في الشركة.

المطلب الرابع: فوائد الإدارة الرشيقة ومميزاتها

تعتبر الإدارة الرشيقة أكثر من مجرد فلسفة إدارية أو مجموعة من الأدوات والتقنيات، فهي تقدم العديد من الفوائد والمميزات الحيوية التي تساعد المؤسسات في تحقيق النجاح داخل بيئة عمل ديناميكية.

سنقدم من خلال هذا المطلب بعض فوائد ومميزات تطبيق الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات ودورها الحاسم في نتائجها الايجابية.

أولاً: فوائد الإدارة الرشيقة

تظهر فوائد الإدارة الرشيقة فيما يلي:²

- تسريع العمليات؛
- تحسين إدارة المعرفة؛
- عمليات أقوى (أخطاء أقل وبالتالي عدم إعادة العملية)؛
- تخفيض وقت انتظار العملاء؛
- تخفيض المخزون؛
- تحقيق أرباح في مدة أقل.

ثانياً: مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة

هناك العديد من المميزات التي تميزت بها الإدارة الرشيقة منها:³

✓ تضع في الاعتبار المتطلبات والطبيعة المتغيرة لتطوير المشاريع، وبالتالي يوازن جيداً المشاريع الواقعية بغض النظر عن أحجامها؛

¹ - رضا حسين محمد قنديل، مرجع سبق ذكره، 2022، ص267.

² - حسام صبحي عضوم، أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع في المنظمات غير الحكومية" دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا"، الجامعة الافتراضية السورية، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، 2020-2021، ص15.

³ - Delayel H .AL-HARBI, LINA M. ALGHAMDI, **The role of agile management in the success of projects**, Global Proceedings Repository, KING ABDULAZIZ UNIVERSITY, The 12th International Scientific Conference, 2021, p307-308.

- ✓ يعزز العمل الجماعي، بحيث يعمل كل من يشارك في عملية التطوير معاً في وقت واحد في مراحل مختلفة من المشروع؛
- ✓ يتوفر نتاج العمل في مراحل متقدمة من المشروع؛
- ✓ لا يحتاج إلى توثيق العمل ويستخدم الحد الأدنى من القواعد، كما يتطلب الحد الأدنى من الموارد مقارنة بالمناهج الأخرى؛
- ✓ يجعل من التخطيط مجرد مرحلة تطوعية ويسهل عملية الإدارة ويجعلها رشيقة؛
- ✓ يتواصل المطورون والعملاء مع بعضهم البعض بشكل مستمر، مما يساعد على فهم ما يتوقعه المستخدمون من المنتج النهائي.

تشمل أيضاً مميزات تطبيق الإدارة الرشيقة تخفيض زمن دورة الإنتاج، تحسين جودة المنتج والعمليات، تحسين استخدام المساحة المتوفرة، تخفيض تكلفة التخزين من خلال إزالة مصادر التكلفة غير الضرورية لمصادر الإعاقة والتأخير التي تسمى في اليابان (مودا) كالتالي:¹

- الإنتاج الزائد عن الحاجة؛
- الفائض في التخزين؛
- العمليات غير الضرورية؛
- التنقل غير الضروري؛
- وقت الانتظار؛
- الأعطال؛
- الحركة غير الضرورية.

من خلال استعراض الفوائد والمميزات العديدة التي تقدمها الإدارة الرشيقة من خلال دمج نظام تكنولوجيا المعلومات والأفراد والعمليات داخل مؤسسة منسقة ومرنة، مثل تحسين الخدمات، زيادة كفاءة العمليات، تقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية، والقدرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة وتحفيز الابتكار والتفكير الخلاق، يتضح أهمية تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في مختلف القطاعات بالاعتماد على رد فعل على التحديات التي تهيمن بيئة العمل. ولفهم كيفية تحقيق هذه المنافع على أرض الواقع، يجب التطرق إلى تطبيقات الإدارة الرشيقة المختلفة في المجالات المتنوعة، والتي سنتم مناقشتها بالتفصيل في المبحث التالي.

المبحث الثاني: أبعاد الإدارة الرشيقة، متطلباتها ومبادئها

تطبيقات الإدارة الرشيقة هي نهج تنظيمي وإداري يهدف إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين عمليات العمل وتحقيق الاستجابة السريعة للاحتياجات والتغيرات في البيئة التنظيمية. يستند هذا النهج إلى فلسفة الاستمرار في التحسين المستمر وتشجيع التعاون والشفافية داخل الفرق العاملة. تعتبر تطبيقات الإدارة الرشيقة مفتاحاً لنجاح الشركات في عصر الابتكار والتغيير المستمر، حيث يسمح لها بالتكيف بسرعة مع المتغيرات في السوق وتلبية متطلبات العملاء بشكل أفضل.

¹ - نقوى مشري رميسة البروقي، دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022-2023، ص20.

المطلب الأول: أبعاد الإدارة الرشيقة ومتطلباتها

لنجاح الإدارة الرشيقة يتعين فهم الأبعاد المختلفة لهذه الفلسفة الإدارية، بالإضافة إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لتنفيذها بفعالية. لخلق بيئة مواتية تكمن المؤسسات من التخطيط والاستعداد بشكل أفضل في زيادة كفاءة الأعمال داخل المؤسسة.

أولاً: أبعاد الإدارة الرشيقة

تشمل أبعاد الإدارة الرشيقة مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمل وزيادة الانتاجية. تشمل هذه الأبعاد تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الهدر والتكاليف، وتشجيع التعاون بين الفرق، وتعزيز التفاعل مع العملاء، وتطوير ثقافة المرونة والتكيف في المؤسسة.

يجد المتتبع للفكر الإداري المتعلق بسلوكيات الإدارة الرشيقة قلة في البحوث التي اهتمت بإظهار المقاييس الملائمة له، بسبب حداثة الاهتمام بمتغير القيادة الرشيقة، هذا في البحوث الأجنبية... وقد أشارت الدراسة التي وضعت مقياساً لقياس ممارسات القيادة الرشيقة في المنظمات الإدارية، وقد بني المقياس على مصفوفة تتكون من ثمانية عشر بعداً تتضمن خمسة وستين عبارة، تقيس الست أبعاد الأولى منها ممارسات القيادة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:¹

- البعد الأول (التواضع Humility) ويضم ثلاث مؤشرات .
- البعد الثاني (الهدوء Calmness) ويضم مؤشران.
- البعد الثالث (الحكمة mWisdo) ويضم ثلاث مؤشرات.
- البعد الرابع (الصبر Patience) ويضم مؤشران.
- البعد الخامس (الموضوعية Objectivity) ويضم أربعة مؤشرات.
- البعد السادس (الثقة Trust) ويضم أربعة مؤشرات.

ويمكن عرض أبعاد الإدارة الرشيقة في الشكل التالي:

ثانياً: متطلبات الإدارة الرشيقة

تعتمد الإدارة الرشيقة على مجموعة من المتطلبات التي تشمل التركيز على قيمة العميل، وتوفير بيئة عمل مرنة ومتجاوبة، وتعزيز التواصل والتعاون داخل المنظمة، وتحسين العمليات باستمرار:

- **دعم الإدارة العليا:** إذا توافر دعم الإدارة العليا لنظام الإدارة الرشيقة فهذا يساهم بشكل كبير جداً في نجاح النظام، وإن لم يتوافر الدعم فلا يمكن تطبيق النظام، حيث لا يمكن تدشينه واستمراره ونجاحه بدون دعم الإدارة العليا، وذلك من خلال ثلاث نقاط هامة، هي تعهد الإدارة العليا والتزامها بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للتطبيق، وتعهد الإدارة العليا بقبول البعد عن الطرق الإدارية القديمة الكلاسيكية، وتعهد الإدارة العليا بقبول التغيير من النظام البيروقراطي القديم إلى النظام البيروقراطي الحديث الذي يتسم باللامركزية، التي تكفل حرية الابداع.²

1 -عائض بن سعيد الغامدي، مستوى ممارسة القيادة الجامعية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية، العدد 138، 2021، ص256.

2 - عمر فهمي محمود عمر، مرجع سبق ذكره، 2023، ص10.

- **التعاون بين الإدارة والعمالين:** في النقطة السابقة ناقشنا دعم الإدارة العليا، ومن ثم فلا يوجد دعم بدون تعاون، ومن ضمن أهم سبل الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا قبولها لمقترحات العاملين التي تدعو للتطور والتغيير للأفضل، وهنا يجب أن تقوم الإدارة بمشاركة العاملين وإشراكهم واستشارتهم ومناقشة المشاكل والحلول معهم بشكل مستمر للوصول إلى الحلول بشكل جماعي مما يزيد من تحمل المسؤولية لدى العاملين فهم شركاء في القرار مع الإدارة.¹
- **الاهتمام بالتدريب نوعاً وكمّاً:** تعمل الإدارة الرشيقة على التدريب الجيد لموظفيها على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفة شكل من أشكال الاستثمار بالمؤسسة، فمن الضروري توفير التنسيق وخلق دورات تكوينية مختلفة تهدف إلى معرفة الأسس والأدوات والممارسات الخاصة بالثقافة الرشيقة والتدريب على المعايير والتقنيات الجديدة إلى جانب تطوير المهارات الشخصية المختلفة.²
- **التغيير في ثقافة المؤسسة:** هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية أصبحت تمثل طابعاً نمطياً تميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية التي تعد امتداداً للأسرة حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء والرضا الوظيفي. فثقافة المؤسسة ترتكز على سلوكيات وعقليات وأنماط اجتماعية غير معلنة، كون أن الثقافة والقيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً حيث يضع المؤسسون القادة المؤثرين ثقافات جديدة تستمر لعقود، وأفضلهم من هم على دراية تامة بالثقافات المتعددة والتي يندمجون فيها وتمكنهم من التغيير عند الحاجة، وتساعدهم على بناء المؤسسات التي تزدهر في الأوقات الأكثر صعوبة.³
- **القيادة:** تلعب القيادة الرشيقة دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة إذ ينبغي أن تكون تصرفات القادة هي أفعال نابعة عن حسن التصرف والفعالية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين، وان من الأساسيات المهمة لنجاح قيادات المنظمات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى إسناد المهام الصعبة إلى الأفراد ذوي الصفات القيادية.
- **الثقافة:** هي من السمات سهلة الفهم ولكنها صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافات إلى سلوكيات، فلكي تصبح منظمة رشيقة فإن هذا يتطلب عمليات ضبط أساسية في التفكير والمواقف والسلوك وتبني لمجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، فالمنظمات الرشيقة تؤمن بأن مبادئ الثقافة الرشيقة هي أساس منظماتهم، ولذلك فإن الإيمان بمبادئ هذه الثقافة يؤدي إلى اكتشاف أدوات الرشاقة وممارستها، وهذا الإيمان هو الذي يسمح لهذه المنظمة بأن تبتكر أدوات وممارسات الرشاقة. فما أن تحصل المنظمة على الثقافة الرشيقة فإن تطبيق الأدوات الرشيقة يصبح أمراً طبيعياً، ولذلك فإن الثقافة تعد من الأولويات المهمة.
- **الاتصالات الإدارية:** هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست عملية باتجاه واحد، في المقابل عندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة وتزداد أهمية الاتصالات عندما يكون هناك عدة أفراد يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض ويكمن الخطر في ذلك في أن فرداً ما سوف ينتظر تدفق مخرجات الأفراد الآخرين لغرض إنجاز أعماله، إذ يشكل التدفق أحد الجوانب الأساسية في عملية الاتصالات في المنظمة الرشيقة.
- **الهيكل التنظيمي:** ويكون ذلك من خلال:

1 - المرجع نفسه، ص10.

2 - رضا حسين محمد قنديل، مرجع سبق ذكره، 2023، ص268.

3 - تقوى مشري رميسة البروقي، مرجع سبق ذكره، 2023، ص24.

- زيادة عدد الشراكات مع المنظمات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- تحسين المرونة عن طريق اللامركزية في اتخاذ القرارات واعتماد هياكل إدارية تتسم بالمرونة.
- تنمية ثقافة التطوير والتحديث بين منسوبي الجامعات.

- **التكنولوجيا:** حيث يعتمد الإنتاج الرشيق وقدرته على مواجهة التغييرات غير المتوقعة على التكنولوجيا حيث يمكن ان تكون تلك التغييرات في نوعية نماذج الإنتاج أو في مواصفاتها في مجالات وتخصصات جديدة تتلاءم مع التغييرات ومتطلبات سوق العمل، ومن الإجراءات التي ينبغي مراعاتها في ذلك:
 - الاستثمار في تكنولوجيا الأجهزة الحديثة والمناسبة.
 - استخدام النظم المرنة لكي تستوعب التغييرات في احتياجات العملاء.
 - استخدام نظم الدعم المرنة لكي تتلاءم مع الظروف المتغيرة للأوامر.

- **الابتكار والإبداع:** ينبغي تقديم حلولاً ابتكارية ومبدعه لمنسوبيها بدلاً من بيع وتقديم خدمات لهم، فالمحصلة النهائية للإنتاج الرشيق هو التأكد من توفير الاحتياجات الفردية المختلفة للمنسوبين.¹

المطلب الثاني: القيم الأربعة للإدارة الرشيقة ومبادئها

تعزز الإدارة الرشيقة التواصل والتعاون في بناء بيئة عمل فعّالة ومرنة تمكن الشركات من تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المتنافسة، يتطلب ذلك قيم أساسية لمواجهة التحديات:

أولاً: القيم الأربعة للإدارة الرشيقة

ينص إعلان المشروعات الرشيقة Agile Manifesto على أربع قيم أساسية، وهي بمثابة الأركان الأربعة للإدارة الرشيقة:²

1. التركيز على الأفراد والعلاقات بينهم أكثر من الأدوات والعمليات Individuals and interactions over processes and tools:

تقدير أفراد الفريق أي الأشخاص الذين يعملون في الفريق، والتفاعل الحاصل بينهم، وتثمينه أكثر من الأدوات والعمليات التي سوف يستخدمونها للعمل أو للإنجاز، فمن ينجز حقيقة في المشروع هم الأشخاص والتفاعل الحاصل بينهم، وفي المرتبة الثانية تأتي الأدوات والعمليات.

2. التركيز على المنتج قبل عمليات التوثيق الشامل Working software over comprehensive documentation:

تعتمد منهجية Agile على البساطة والاختصار، فهي تحاول تقليص الخطوات الطويلة والمعقدة إلى أخرى يسيرة وسهلة، كما أنها تبتعد عن التعقيد الذي لا جدوى منه. ولذلك لا تهتم بالتوثيق المفصل لكيفية عمل هذا المنتج أو ذاك ولا طريقة استخدامه، وإنما تركز على المنتج ذاته، وبعد عمليات التطوير والتحسين الدائمتين يتم الوصول إلى النسخة النهائية من المنتج، التي تحظى بالرضا التام من قبل العميل، وتأتي بعدها عملية التوثيق للأشياء المهمة وبشكل مختصر ومبسط.

1 - أسماء أبو بكر صديق عبد الله، مرجع سبق ذكره، 2020، ص686-687-688.

2 - حسام صبحي عضوم، مرجع سبق ذكره، 2020-2021، ص15-16.

3. أولوية التعاون مع العملاء على المفاوضات التعاقدية Customer collaboration over contract negotiation :

إن الفلسفة الأساسية التي تحاول هذه المنهجية الوفاء بها هي إرضاء العميل، وتلبية احتياجاته، وإشباع رغباته، ومن هنا كان التعاون مع العميل، ومحاولة الاستعانة به في الوصول إلى أفضل صورة يريدها من المنتج إحدى أهم الأدوات التي تساعد في تحقيق هذا الهدف، حيث أن العلاقة التي تربطهم علاقة تعاون وليست علاقة خصوم.

4. الاستجابة للتغير على حساب اتباع الخطة Responding to change over following a plan :

كلّ الخطط هنا، مرنة، قابلة للتغيير والتطوير، وفقاً للمعطيات الجديدة والمستجدات الطارئة، ووفقاً لرغبات العميل كذلك، فليس هناك شيء اسمه الإلتزام الحرفي للخطة الموضوعة سلفاً، بل الخطة الأساسية هي الاستجابة للتغيير، التطوير الدائم.

ثانياً: مبادئ الإدارة الرشيقة

لاستخلاص وتحديد مبادئ الإدارة الرشيقة، يستوجب معرفة تاريخ ونشأة المصطلح، وعليه نجد العرض المرئي الذي قدمه الرئيس الشرفي لشركة تويوتا، والذي أوضح فيه مفاهيم نظام العمل بالشركة، وقد مثله في شكل منزل، كما في الشكل التالي:

رسم توضيحي 1: منزل Lean



المصدر:

-Liker. (2012). Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Paris : Pearson France, p48.

ونستخلص من الشكل السابق أن الرئيس الشرفي لشركة تويوتا قد قام بشرح نظام العمل بالشركة كما يلي: ¹

- القاعدة (الأساس), وتظهر في أسفل الشكل وبها عناصر العمليات المستقرة والموحدة، والإنتاج السلس. وفسلفة أسلوب تويوتا، والإدارة البصرية، تلك القاعدة التي تسمح للنظام بالمحافظة على استقراره .
- فقط في الوقت المناسب (Just in Time) ، وتظهر على يسار الشكل ويظهر بها توفير الطاقة لسير العمل، تقليل أوقات التسليم، المخزون المتوسط والعمل الجاري، وتلك العملية تتيح للشركة تقديم منتجاتها المطلوبة بالكميات المناسبة في الوقت المناسب.
- (Jidoka) وتظهر على يمين الشكل وهو نظام تحكم في الآلات لإيقاف الآلة عن العمل تلقائيا في حال اكتشاف عيوب وذلك تجنبا لإنتاج أجزاء تالفة، ويعتمد على آلة تسمى Autonomation وعن المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة :

1. التركيز على العملاء، ويمثل تحديد القيمة المرغوبة من المنتج أو الخدمة بناء على متطلبات ورغبات ووجهة نظر العملاء، مما يؤدي إلى نشأة علاقة قوية تربط العميل بالمنظمة، ويتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالمنظمة أن تراعي الإدارات في جميع عملياتها ترجمة وتحويل احتياجات ورغبات

1 - عمر فهمي محمود عمر، مرجع سبق ذكره، 2022، ص ص8-9.

العميل إلى ملموس، حيث يجب أن تضع إدارات منظمات الأعمال نصب أعينها أن المنظمة تخلق القيمة أما واقع العميل فهو من يحدد هذه القيمة.

2. تحليل خرائط إجراءات العمل، وذلك برسم خرائط للأنشطة اللازمة لتطوير المنتج أو الخدمة، ثم تحديد العمليات التي تضيف قيمة والاهتمام بها والتركيز عليها وإهمال العمليات التي لا تضيف قيمة والتخلص منها على أن يراعى أن يتم تحديد وتصنيف العمليات التي تضيف قيمة أو تلك التي لا تضيف قيمة بناءً على وجهات نظر ورغبات واحتياجات العملاء.

3. انسيابية العمل، وذلك بتعزيز التدفق المستمر للتيار حيث يتم تتابع العمليات بعضها البعض بأسلوب مرن مما يتيح الوقت للابتكار والإبداع. ويساعد هذا المبدأ في محاربة البطء أو التوقف عن استكمال عملية تقديم الخدمة أو المنتج للعميل، فقد يمثل ذلك البطء نوعاً من أنواع الهدر ويساعد الالتزام بتحقيق مبدأ انسيابية العمل في معرفة العوامل التي تؤدي إلى البطء في سير العمليات وبالتالي العمل على معالجة الأخطاء وأسباب البطء والتخلص منها.

4. المعيارية في العمل، عندما يتم تحديد معايير العمل بدقة فإن ذلك يسهل من عمليات الرقابة ومعرفة مستويات الأداء الفعلي ومقارنتها بالمعايير من أجل تحسين سرعة الأداء والإنجاز، حيث يتم بسهولة تحديد نقاط الضعف ومن ثم القدرة على معالجتها.

5. التحسين المستمر، يتم التركيز على العمل بهذا المبدأ من أجل تقليل الأخطاء واستهداف الكمال، حيث يتم التخلص المستمر من الأنشطة التي لا تقدم إضافة أو قيمة، ومن ثم الاقتراب من وضع الكمال؛ إذ أن الوصول إلى الكمال قد يكون أمر غير ممكن ولكن الاقتراب منه يعد من الأمور الممكنة، وكلما اقتربت المنظمة من وضع الكمال اقتربت أكثر فأكثر من تحقيق المستويات المطلوبة لإرضاء عملائها.

كما أُلخِصت مبادئ الإدارة الرشيقة تحت ثلاث مجالات رئيسية هي:¹

1. **تقليل الهدر:** واعتبرها القضية الأهم في نظام الإدارة الرشيقة، وبالنسبة له فإن مفهوم الهدر يكون عبارة عن أي نشاط لا يضيف قيمة، وبالتالي تكون أول عملية لتقليل الهدر هي تحديد مصادر الهدر والتي من الممكن أن تكون واحد من التالي:

- الإنتاج الزائد: ويعني إنتاج أكثر من المطلوب ويعتبر أخطر أنواع الهدر؛
- أوقات الانتظار؛
- العمليات: ويعد التصميم الضعيف لبعض العمليات مصدرًا من مصادر الهدر حيث توجد عمليات لا داعي لها؛
- التخزين: ويرى أنه ينبغي تقليل عمليات التخزين لأنها تزيد التكلفة؛
- المنتجات المعيبة: محاولة التقليل منها لأنها تقلل من الجودة وتزيد الهدر لذا ينبغي تتبع أسبابها.

أما الإدارة اليابانية؛ فقد لخصت مصادر الهدر في ثلاث كلمات هي:

Muda : وتعني الهدر وهي كل نشاط يمثل كلفة ولا يضيف قيمة.

Mura : تعني التَّغيب والتذبذب أي عدم الاستقرار كما" وفي أسلوب العمل وعدم اعتماد أساليب نموذجية محددة في أداء العمل.

Muri : وتعني ضعف الحكمة واللاعقلانية من خلال التركيز على المحاسبة على الأخطاء والتوبيخ المستمر عليها أكثر من اتخاذ الفعل الصحيح.

2. **مشاركة الجميع:** تهدف الإدارة الرشيقة إلى تقديم نموذج عمل يضم كل الأفراد والعمليات داخل المنظمة وتعد ثقافة المنظمة عنصر مهم جداً في دعم هذه الأهداف من خلال التركيز على مشاركة جميع الأفراد في المنظمة في العمل؛ وبذلك فهي تتشابه مع ثقافة الجودة الشاملة لذلك في بعض الأحيان يطلق على الإدارة الرشيقة اسم أنظمة الثقة بالعاملين واحترامهم حيث تتطلب انشاء فرق حل المشكلات المعتمدة على الفريق واثراء العمل وتدوير العمل والمهارات المتعددة ومنح مستوي عال من المسؤولية للعاملين.

3. **التحسين المستمر:** يعد تحقيق رضا العملاء وبمستوي عال من الجودة من اهم مبادئ الإدارة الرشيقة حيث يهتم بتعزيز العلاقة مع معايير الجودة بشكل مستمر وهذا ما يجعل فلسفة التحسين المستمر جزءاً هاماً من نظام الإدارة الرشيقة.

كما قد تم عرض بعض المبادئ الأخرى للإدارة الرشيقة تمثلت في:¹

1. تركيز القرارات على فلسفة طويلة المدى، باستثناء النواحي المالية وضع استراتيجية قصيرة المدى، ويجاد سياسة واضحة لمواجهة مشاكل العمل؛
2. التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة؛
3. احترام الشركاء وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني (أي فهم احتياجات ومتطلبات المجتمع المحيط) من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح؛
4. اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع، وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، وأن يتم العمل على تحديد أسباب مشاكل المؤسسة، والعمل على علاجها بشكل مستمر.

كما عرفت للإدارة الرشيقة المبادئ التالية:²

1. **غانشي غانبوتسو (Ganchi Ganbutsu):** هي عبارة يابانية تعني "اذهب وانظر بنفسك"، هي دعامة رئيسية من نظام الإدارة الشهير لشركة تويوتا (Toyota) وهم يرون أنه عندما تمرر المعلومات داخل المنظمة يتم تبسيطها، لكن الطريقة الصحيحة لفهم المشكلة هي أن تذهب لرؤيتها على أرض الواقع.
2. **كايزن (Kai zen):** هو مصطلح ياباني، يعني التغيير الجيد، أو التغيير للأحسن كاي (Kai) بمعنى التغيير وزن (Zen) تعني الجيد أو الأحسن ويقصد بها التحسين المستمر في الحياة الشخصية والحياة المنزلية والحياة الاجتماعية والعملية والسعي إلى تحسينات صغيرة من خلال القضاء على أشكال الهدر.
3. **التحدي (The Challenge):** يمكن التحدي في التشكيك في أدنى درجة ممكنة، لضمان إحراز تقدم، لأن المشكلة الرئيسية هي التفكير أن كل شيء على ما يرام وينطبق هذا المبدأ على أصغر التفاصيل وأوسع من ذلك وصولاً إلى الرؤيا الاستراتيجية.

1 - أسماء أبو بكر صديق عبد الله، مرجع سبق ذكره، 2020، ص668.

2 سستي روفيدة، تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعمة بخميس مليانة، مذكرة لشهادة ماستر، 2017-2018، ص10-11.

4. الاحترام (Respect): الاحترام هنا لا يعني احترام العملاء فقط وإنما الموظفين أيضا وكذا المجتمعات المحلية والمجتمعات الأخرى، الهدف من ذلك إقامة حلقة من الثقة المتبادلة بين العميل والشركة والتوقع من الموظف أداء مهامه بدقة، كما أن الشركة مستعدة لتقديم حصة من الأرباح له، من جهة أخرى عمل جميع الوظائف مع بعض من أجل حل المشاكل وتطوير الأفراد.

وترتكز الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ تتجلى في:¹

- تركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد، والقبول على المدى القصير، وخلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل؛
- التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج؛
- احترام الشركاء وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين وتكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح؛
- اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع، وبتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، وأن يتم العمل على تحديد الأسباب لمشاكل المؤسسة، والعمل على علاجها بشكل مستمر.

المطلب الثالث: العوامل الداعمة أو المثبطة للإدارة الرشيقة

تتمثل العوامل الداعمة أو المثبطة للإدارة الرشيقة في:²

أولاً: العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة

1. الحاجة إلى الاقتراب من العميل في ظل ازدياد المنافسة؛
2. الرغبة في مواكبة التغيرات البيئية، وينجز عن ذلك:
 - انخفاض في نسبة التكاليف التشغيلية وتجنب هدر رأس المال.
 - فهم العملاء لاحتياجاتهم بطريقة أفضل.
 - الجودة في العمليات أكثر مما يؤدي إلى أخطاء أقل.
 - تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتعددة.
 - زيادة المعرفة في عمليات التصنيع وجميع العمليات الأخرى ضمن سلسلة القيمة.

ثانياً: العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة

1. المقاومة الطبيعية للتغيير ينظر إليها على أنها: شكوك حول فعالية فلسفة الرشاقة؛

¹ - عبيد فريد زكريا- د. ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية-دراسة ميدانية للمجتمع الصناعي صيدال-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد:5، العدد:2، 2021، ص76.

² -Delayel H, al-HARBI, LINA M.ALGHAMDI, Op.cit, 2021, pp308-309.

2. عدم توفر الوقت؛
3. المخاوف بشأن تأثير التغيير على الولاء التنظيمي، ثقافة الإنتاج وتشمل: الكميات الكبيرة، الدفعات الكبيرة، حد أدنى من التغيير، عدم توقف الإنتاج؛
4. التصنيع يقود إلى سلسلة التوريد ويدعم احتياجات مواكبة التغيير؛
5. الثقافة التنظيمية: البقاء في "صوامع" وظيفية.

ويمكن عرض العوامل الداعمة أو المثبطة للإدارة الرشيقة في الشكل التالي:

رسم توضيحي 2:العوامل الداعمة أو المثبطة للإدارة الرشيقة



خلاصة الفصل الأول

تبين من خلال هذا الفصل أنّ الإدارة الرشيقة أحد أبرز الفلسفات الإدارية الحديثة، التي تستند إلى مجموعة من المبادئ والأسس الراسخة التي تهدف إلى السعي نحو التحسين المستمر. نشأت هذه الفلسفة من أفكار مستوحاة من نظام الإنتاج الرشيق الذي طورته شركة تويوتا اليابانية.

ومن خلال تطبيق الإدارة الرشيقة بشكل صحيح، يمكن للمؤسسات الاستفادة من العديد من الفوائد الحيوية، مثل تحسين الخدمات المقدمة، زيادة كفاءة العمليات، تقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية، وتعزيز رضا العملاء. كما تساهم هذه الفلسفة في بناء ميزة تنموية مستدامة، تحفيز الابتكار، وتحسين بيئة العمل لزيادة رضا الموظفين.

لكن لضمان تطبيق ناجح للإدارة الرشيقة، يتعين على المؤسسات فهم أبعادها المختلفة وتوفير المتطلبات الأساسية اللازمة. كما يجب أخذ العوامل الداعمة والمثبطة في الاعتبار، حيث يمكن أن تساهم العوامل الداعمة، مثل الثقافة التنظيمية المناسبة والالتزام القوي من قبل الإدارة، في نجاح التطبيق، بينما قد تعرقله العوامل المثبطة، مثل مقاومة التغيير ونقص التدريب.

وستتناول في الفصل الثاني إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية.

**الفصل الثاني: إمكانية تطبيق الإدارة
الرشيقة في المؤسسات الصحية**

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

بدأت الثورة الصناعية الرابعة في إحداث تحولات جذرية في مختلف القطاعات، ومن بينها القطاع الصحي الذي شهد تحديات جديدة تتطلب استجابة سريعة وفعّالة.

في ظلّ التحديات الصحية المتزايدة التي تواجه البشرية، أصبحت للمؤسسات الصحية دورا بارزا في تحسين الرعاية الصحية وتعزيز الصحة العامة على مستوى العالم. وتعتبر هذه المؤسسات أساسية في توجيه الجهود والموارد نحو مكافحة الأمراض، وتقديم الخدمات الطبية، وتعزيز الوعي الصحي في المجتمعات المتنوعة.

وتتنوع المؤسسات الصحية بين الهيئات الحكومية والهيئات غير حكومية، وتتباين أهدافها ومدى تأثيرها حسب نطاق عملها ومواردها المتاحة؛ فهي تسعى جاهدة لتحقيق التعاون في مجال الصحة وتوجيه السياسات والإجراءات لمكافحة الأمراض الوبائية والمساهمة في تحسين نوعية الرعاية الصحية.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهمية المؤسسات الصحية ودورها الحيوي في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للأفراد والمجتمعات على الصعيدين الوطني والعالمي، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- الحاجة للإدارة الرشيقة في المنظمات الصحية؛
- النظام الصحي بالجزائر ومدى توافر شروط تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية.

المبحث الأول: الحاجة للإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

تعتبر الإدارة الرشيقة في المؤسسة الصحية أساسية لتحسين كفاءة العمل والخدمات المقدمة. من خلال تبسيط العمليات، وتقليل الهدر والتكاليف، فيمكن للمؤسسات الصحية تحقيق تحسينات ملموسة في تجربة المرضى ورضاهم، بالإضافة إلى تعزيز رضا الموظفين وفعالية الفرق الطبية، وتشجيع التفكير الابتكاري والتكيف السريع مع التغييرات في مجال الرعاية الصحية؛ مما يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحسين الأداء بشكل مستمر.

المطلب الأول: نظرة تاريخية لتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

بدأت التخمينات الأولى حول الاهتمام بتنفيذ الإدارة الرشيقة في المستشفيات بنشر تقرير في بريطانيا العظمى من قبل الوكالة الوطنية لتحديث الخدمات الصحية ومقال يصف التنفيذ التجريبي للإدارة الرشيقة في مستشفى أمريكي.

كما تزامن نشر الإدارة الرشيقة في المستشفيات، وبشكل أعم، في الخدمات العمومية، مع الإدارة العامة الجديدة التي تمت ترجمتها من خلال تطبيق أدوات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص في القطاع العام.

تماماً مثل الإدارة العامة الجديدة، تعتبر الإدارة الرشيقة وسيلة لترشيد تنظيم المستشفيات من خلال القضاء على الخسائر والهدر (على سبيل المثال، الانقطاعات والتأخير والأخطاء وما إلى ذلك) من أجل تحسين تدفق المرضى والمعلومات والسلع. والفكرة التي توجه تنفيذ الإدارة الرشيقة هي أن تطبيق المبادئ الخمسة للإدارة الرشيقة؛ كما حددها مؤسسوها، سيجعل من الممكن "إضافة قيمة، وتقليل الهدر، والبدء بعملية التحسين المستمر (كايزن)" في المستشفيات¹.

واستناداً إلى المبادئ الخمسة للإدارة الرشيقة، حدد Radnor في عامي 2011 و 2012 ثلاث أنشطة خاصة بالإدارة الرشيقة: التقييم، التحسين ومراقبة الأداء².

- ✓ تتكون أنشطة التقييم من تشخيص أداء عملية المؤسسة الحالية من حيث التبذير أو التدفق أو القدرة على إضافة قيمة من خلال تحليل تيار القيمة.
- ✓ تستند أنشطة التحسين إلى طريقة أحداث التحسين السريع (عمليات التنشيط السريع، والتي تسمى أحياناً kailaku, kaizen blitz) والتي تتكون في تطوير تقييم فريق خلال 3 إلى 5 أيام لتحسين إجراءات العمل عن طريقة S5.
- ✓ أخيراً، تتمثل أنشطة مراقبة الأداء في قياس التحسينات التي تم إجراؤها عبر الأدوات المرتبة الرسوم البيانية. الجداول، وما إلى ذلك ومن خلال استخدام Benchmarking.

¹ Gregor Bouville, Carole Trempe. **La mise en place du lean management à l'hôpital : un bouleversement de l'univers hospitalier ? Performance et innovation dans les établissements de santé**, Dunod, Paris.

<https://hal.science/hal-03227036/document> (consulté le 15/02/2024)

²Radnor, **Implementing Lean in Health Care: Making the link between the approach, readiness and sustainability**, International Journal of Industrial Engineering and Management. 2011, p12.

حيث تبين من خلال عدة دراسات أن العديد من المؤسسات كانت في طور تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة للقضاء على الهدر والتكاليف غير الضرورية لطلبات العملاء في عدة مجالات، لكن لم يتم التصريح عنها كمصطلح، ويبقى التاريخ الدقيق التي تم فيه تطبيق الإدارة الرشيقة في المستشفيات غامض، فالإدارة الرشيقة وسيلة لتبسيط تنظيم إدارة المؤسسات.

بعد تناول تاريخ تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع الصحي، من المهم أن نلقي الضوء على أهمية التخطيط المدروس والشامل لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة وتحديد الأهداف، فمن خلال التخطيط يمكن للمؤسسات الصحية اختيار الاستراتيجيات والأدوات المناسبة لإجراء التعديلات اللازمة بشكل مستمر وضمان استدامة عملية التحسين.

فمنذ ظهور العصر الصناعي، شهدت الشركات تطورات كبيرة، بل وثورات، في أساليبها التنظيمية والإدارية والتشغيلية، وهي أساليب فرضتها التغيرات التي مرت بها بيئات هذه الشركات على مر السنين: الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والسياسية وما إلى ذلك. لقد اضطرت الشركات إلى التغيير لضمان استدامتها في عالم متغير يفرض، بالإضافة إلى ذلك، منافسة شرسة بين الشركات، لا سيما في سياق يتزايد فيه الطلب من حيث الجودة والوقت والتكلفة والكمية وحيث يوجد الكثير المشغلين للرد عليهم.¹

تعتبر وظيفة التخطيط من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات الصحية لدراسة الوضع الحالي وما يجب العمل عليه في القادم وذلك للأسباب التالية:²

1. تركيز الانتباه على الأهداف معقولة: لتنظيم وتطور مداخل وسبل وبدائل لتحقيق هذه الأهداف وبذلك يزودنا التخطيط بوسائل لتنسيق وتوجيه أنشطة وفعاليات المشاركين في التنظيم باتجاه أهداف مشتركة. فالتخطيط هو الوظيفة التي تمكن التنظيمات من تقرير الاتجاه الذي ستسير فيه ومن ثم توفير الإمكانيات والوسائل وتوجيهها إلى الغايات المرسومة لها.
2. لتقليل عنصر المخاطرة وعدم التأكد: إن مفهوم خدمات الرعاية الصحية ووسائل تقديم هذه الخدمات هي في تغير مستمر وهذا التغيير في المفاهيم والوسائل يتطلب من جانب المؤسسات الصحية أن تكون على وعي وتفهم لهذه التغييرات والاتجاهات الجديدة وأن تتمتع بقدر من المرونة والقدرة على التطور والتأقلم مع ما يستجد من مفاهيم ووسائل جديدة. وهذا يتطلب من المدير الصحي النظر إلى المستقبل ومحاولة رؤية هذه المتغيرات للتخطيط لها لتقليل المخاطر والمفاجآت.
3. لاحتواء التكلفة وتحقيق اقتصاديات التشغيل: إن التخطيط الجيد يساعد المؤسسة الصحية على احتواء تكلفة خدماتها ويمكنها من استثمار ما يتاح لها من موارد في إطار من الكفاءة والفعالية. فسلامة عملية التخطيط تضمن توجيه كافة أنشطة التنظيم نحو غايات وأهداف ونتائج مرسومة سلفاً ومرغوبة وبذلك يتجنب التنظيم المداخل العشوائية وغير المدروسة في تنفيذ الأنشطة. فالتخطيط المسبق لما يجب عمله وكيف وبواسطة من وأين ومتى يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المرسومة بشكل كفؤ وفعال وبهذا فإن التخطيط هو أداة فعالة بيد المدير لخفض تكلفة إنجاز الأنشطة وتحقيق اقتصاديات التشغيل لكافة أنشطة التنظيم.

¹ Driss Bouami, **Le Grande Guide du Lean Management**, AFNOR, édition: Philippe Malbec, La Plaine Saint-Denis, 2023, p19.

² - فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، 2016، ص35.

4. لتسهيل عملية الرقابة: تتضمن عملية الرقابة مقارنة النتائج الفعلية من النتائج المرغوبة والمحددة سلفاً من خلال وظيفة التخطيط. ووظيفة التخطيط هي التي تزودنا بالمعلومات والبيانات اللازمة لوضع وتحديد المقاييس والمعايير التي تستخدم لمقارنة النتائج الفعلية معها.

المطلب الثاني: التحسين المستمر فلسفة الإدارة الرشيقة

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أحد الأسس الأساسية للإدارة الحديثة. تتمحور هذه الفلسفة حول فكرة تحسين العمليات وتطويرها بشكل مستمر ومتواصل، بغرض تحقيق أقصى قدر من الجودة والكفاءة في الأداء. يعتمد التحسين المستمر على مبادئ عدة، منها الاستماع للموظفين والعملاء، وتوجيه الجهود نحو التطوير المستمر بدلاً من التكتّم على الأخطاء.

تتمثل فلسفة التحسين المستمر في تحويل المؤسسات من الرد الفعلي إلى القيادة النشطة، حيث تسعى المؤسسات لتطوير وتحسين أدائها بشكل دائم للبقاء على رأس المنافسة وتحقيق النجاح في السوق.

1. مفهوم التحسين المستمر

من الناحية اللغوية يعد التحسين المستمر ترجمة لما يعرف في الثقافة اليابانية بالكايزن، وهي كلمة مكونة من جزئيين، كاي Kai وتعني التغيير، و Zen ويقصد بها إلى الأفضل، والكلمة في أصلها صينية، ومع بداية القرن العشرين بدأ هذا المصطلح يظهر في الأعمال والمنشورات اليابانية بشكل تدريجي كمصطلح تقني.

أما اصطلاحاً، يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى بلوغ الإتقان عن طريق التحسينات في العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وكذا طرق الإنتاج.

إن تحليل العملية، وهو حجر الزاوية للتحسين المستمر، يجعل من الممكن تسليط الضوء على جميع الأنشطة التي تتكون منها العملية، وطبيعتها، وتنظيمها، والوسائل المنفذة، والإجراءات وطرق التشغيل وطبيعة التدفقات المادية والمعلوماتية.¹

كما يعبر الكايزن عن منهجية يابانية تستخدم في تحسين الإنتاجية وإتقان العمل على كافة المستويات من فرد ومجتمع ومؤسسة، وقد كان ابتكار هذه الفلسفة أو المنهجية على يد مؤسس نظام تويوتا للإنتاج تايشي أوهونو Taiichi Ohno، حيث تقوم هذه الفلسفة على جعل العمليات أفضل بشكل مستمر، وهي تشمل التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة نشاطات المؤسسة نحو الأفضل مع مراعاة عدم تكبيد المؤسسة خسائر أثناء إجراء هذا التغيير.²

عرف التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لا نجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة.³

كما عرف بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة متطلبات الزبائن.¹

¹ Barbara Lyonnet, **Lean Management**, Management Sup gestion industrielle, DUNOD, 2015, p80.

² عثمان بلال، عبد الله بن الضب، دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين- دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة ايليزي-، مخبر تنمية الاقتصاديات الحديثة، إيليزي الجزائر، المجلد6، العدد1، 2023، ص ص206-207.

³ وليد حسين، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية بغداد، العدد46، 2015، ص427.

فهو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين العمليات أو الخدمات داخل المؤسسة بشكل تدريجي ومنهجي، من خلال إجراء تغييرات بسيطة بانتظام بناءً على تقييم الأداء. ويهدف أيضاً التحسين المستمر على مشاركة الموظفين في تحديد المشاكل واقتراح الحلول، ويعد جزءاً أساسياً من منهجيات الإدارة الرشيقة.

منهجية كايزن للتحسين المستمر

تأتي فلسفة كايزن من مفهوم الاستمرارية والتزام الجميع بتحسين العمل، سواء كان ذلك على مستوى الإدارة العليا أو العاملين. تعتمد منهجية كايزن على إشراك جميع الموظفين في تحليل العمليات، وتحديد الفجوات، وتطوير الحلول البسيطة والفعالة لتحقيق التحسين المستمر بشكل مستدام.

أ. نشأة منهجية كايزن للتحسين المستمر

جاءت منهجية (كايزن) من اليابان، والأب الروحي لكايزن هو "ماساكي إيماي" حيث أشار إلى أن (كايزن) هو المفهوم الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية، ومفتاح النجاح التنافسي الياباني، فهو يعني التحسين المستمر الذي يشمل المؤسسة ككل، بدءاً من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين.

وتحققت فلسفة (كايزن) في المؤسسات اليابانية بإضافة تحسينات يومية على أنشطة العمل، حيث كانت العديد من المؤسسات اليابانية تدار بطرق سيئة، وممارسات إدارية غير فعالة، ودون حماسة وهمة من العاملين بها، كما افتقروا إلى الموارد التي تتيح لهم عمليات إعادة هيكلة شاملة، وتم استدعاء خبراء التدريب في مجال التصنيع بالحكومة الأمريكية، ونُظمت برامج التدريب الإداري، وكانت مفاهيمه الأساسية تكاد تتطابق مع مبادئ ديمينج (Deming) للجودة، وتقبل اليابانيون هذا المفهوم، حيث كانت البنية الأساسية لصناعاتهم قد دُمّرت، وأعاد الاقتصاد الياباني بناء ذاته، فاندفع نحو معدلات غير مسبقة في الانتاجية.

مما سبق يُمكن التأكيد بأن اليابان قد تميزت بصناعاتها، ويعود ذلك إلى اعتمادها على أساليب ومنهجيات التطوير والتحسين المستمر، والتي من بينها منهجية (كايزن) للتحسين المستمر.²

ب. مفهوم منهجية كايزن للتحسين المستمر

يشمل مفهوم كايزن مجموعة واسعة من الأفكار، إنه ينطوي على جعل بيئة العمل أكثر كفاءة وفعالية من خلال خلق جو جماعي، وتحسين الإجراءات اليومية، وضمان رضا الموظفين، وجعل العمل أكثر إرضاءً، وأقل إرهاقاً، وأكثر أماناً كما أن مفهوم التصنيع الخالي من الهدر يشكل اللبنة الأساسية لكايزن، وركز على طرق إزالة نفايات "مودا" من عمليات الإنتاج. تعرف هذه النفايات على أنها أنشطة غير ذات قيمة إلى "الصفير" بالإضافة إلى العيوب، والتلف، والتعامل، والإعداد، والمهلة الزمنية.

لا تعني كايزن التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فإن "كايزن" هو اعداء التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء، كما أنه يعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع، ويمكننا ان نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث"، فهو يدعو الى عدم الرضا او الاقتناع بالوضع الراهن والنتائج التي تم احرازها في الفترة الماضية، لكن يجب على الإدارة بجميع مستوياتها ان تتطلع دوماً للأفضل.

¹ علاء جاسم سليمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة، بالتطبيق على بنك سبأ الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 2014، ص283.

² عزة يوسف سلامة رحمة، متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019، ص10.

ان الهدف من Kaizen هو التخلص من الأنواع السبعة للهدر القاتلة والناجمة عن الإفراط في الإنتاج، والانتظار، والنقل، والمخزون غير الضروري، والمعالجة الزائدة، والحركة، والجزء المعيب.¹

ج. مبادئ منهجية (كايزن):

لتحديد ممارسات أنشطة (كايزن)، يتطلب ذلك تحديد المبادئ التي تعتمد منهجية (كايزن)، وفهم واضح للعمليات التي سيتم تطبيقها، وبالتالي، فإن الحاجة إلى وضوح المبادئ الأساسية لكايزن، يؤدي إلى تسهيل تطبيقها في المؤسسات. فهناك مبادئ توجيهية تدعم (كايزن) ينبغي التركيز عليها وهي:²

- الاعتماد على العمل الجماعي، والمشاركة النشطة في مقترحات التحسين المستمر.
- التركيز على الموارد البشرية ضمن (كايزن)؛ في مجال الإدارة والميزة التنافسية.
- فلسفة (كايزن) تدرك أن هناك دائماً مجالاً للتحسين، وتتبنى توافق الآراء الجماعي.
- كايزن يركز على وضع المعايير، وتحسين تلك المعايير باستمرار، لدعم معايير أعلى.

د. العناصر الأساسية لبرنامج (كايزن)

- الجودة Quality
- تضافر الجهود Efforts
- انخراط أو مشاركة جميع العاملين Involvement of all employees
- الرغبة في التغيير Desire to change
- حلقات الجودة Quality Circles
- الانضباط الشخصي Personal discipline
- تحسين المعنويات Improve moral
- العمل الجماعي (بروح الفريق الواحد) Team work
- اقتراحات من أجل التحسينات Suggestion for improvement

ويعبر "ماساكيماي" العالم الياباني صاحب فكرة الكايزن (Kaizen) عن فكرته في صورة مظلة تحتوي على كثير من العناصر وأساليب التحسين المستمر، وكايزن كلمة يابانية تعني التحسين والتطوير المستمر.³

رسم توضيحي 3: مظلة الكايزن

¹ فلاح حسن احمد، تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي، قسم إدارة المشاريع، كلية التجارة، مجلة قه لآى زانست العلمية، مجلة علمية دورية، المجلد7، العدد3، 2022، ص723.

² عزة يوسف سلامة رحمة، مرجع سبق ذكره، 2019، ص12.

³ قصير بن عودة، استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، وهران، المجلد09، العدد02، 2022، صص21-20.



المصدر: إبراهيم برلال، "العبودية الرقمية ووباء كورونا: نحو مزيد من الاستعداد"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر شهريا عن مركز جيل البحث العلمي، جامعة محمد الخامس، المغرب، العدد64، 2020، ص30.

2. خطوات التحسين المستمر

لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية:¹

- **التخطيط:** الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.
- **التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.
- **التقييم:** يتم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف و المواصفات.
- **التحسين:** بناءً على نتائج نقوم بإجراء التحسينات و التعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة و نعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط و من ثم تسير الحلقة المستمرة.

رسم توضيحي 4: عجلة "ديمنج" للتحسين المستمر الخاص بالعمليات (PDCA)



المصدر: مصطفى محمد، رديف مصطفى، بن عياد محمد سمير، "حلقة ديمنج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة": دراسة قياسية استخدام طريقة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، مجلة دفا تر اقتصادية، المجلد13، العدد01، سعيدة، 2022، ص162.

¹ قصير بن عودة، المرجع نفسه، 2022، صص 19-20.

3. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن

تختلف الإدارة بالكايزن عن الإدارة التقليدية من عدة أوجه تتمثل في:¹

1. يقتصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير بينما الإدارة بالكايزن تمنح املوظف صالحة التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر.
 2. تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس إمكانية تطبيقها من عدمه، بينما تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافئات لمن نجح فيها.
 3. الإبداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المؤسسة أو على مستوى العمليات اليومية مقتصر على الإدارة العليا فقط بينما يملك الموظفون تحت كايزن صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي.
 4. يمكن تقديم أفكار تطويرية للإدارات التقليدية بأي مجال من مجالات عمل الشركات بينما تقتصر اقتراحات الأشخاص تحت كايزن على عملهم فقط مما يخفف من التشتيت.
- مما سبق يتضح أن استراتيجية الكايزن تشتمل على عدة مبادئ وأفكار منها:²

1. مبدأ العمل في الوقت المناسب: وهو مفهوم إنتاج أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها لجميع عمليات التصنيع.
2. نظام الكانبان وهو نظام إمداد للموارد المطلوبة لعملية التصنيع.
3. التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقافا لعمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج ليعودكما كان؛ للتركيز عليها بشكل أكبر بشكل مستقل بدون أن تتوقف عملية الإنتاج.
4. مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء.
5. مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
6. مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعي من أجل معالجته.

كما أن لتطبيق الكايزن في الإدارة عدة فوائد منها: تمكين الموارد البشرية، واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة مما يساعد على تحسن ملموس في معنويات العاملين، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء و التقليل في التكلفة والزمن والمساحة المستخدمة وزيادة الكفاءة على جميع الأصعدة.

المطلب الثالث: نماذج دولية ناجحة في تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

¹ شريفة بنت عوض الكسر، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية - دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء-، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المملكة العربية السعودية، المجلد 01، العدد 05، 2017، ص 65.

² المرجع نفسه، ص 65.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها منظومة الرعاية الصحية، تبنت العديد من المؤسسات المرموقة مفاهيم الإدارة الرشيقة وحققت نجاحات ملحوظة في تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة الكفاءة التشغيلية. وقد برزت الإدارة الرشيقة كأحد الحلول الواعدة لمواجهة التحديات والتخلص من الهدر والأنشطة غير الضرورية.

أولاً: التجارب الغربية

1. عيادة الصحة النفسية للمرضى الخارجيين "Outpatient Mental Health Clinic"

تناولت الباحثة "La Ganga, 2011" كيفية تأثير الإدارة الرشيقة على الاضطرابات في عيادة كبيرة للمرضى الخارجيين التي تقع في مدينة "Denver" عاصمة "Colorado"، وتوصلت بأن العيادة قبل شروعها في تبني مبادرة التحول الرشيق، كانت تعاني من عملية جدولة وتنظيم وضبط المواعيد لتقديم الرعاية للمرضى. ومنذ تبنيها للإدارة الرشيقة تم تخفيض وقت الانتظار للعملية العلاجية بأكثر من أربعة أسابيع، وانخفضت معدلات عدم الحضور بنسبة 12% وزادت قدرة الخدمة من خلال فتح مواعيد المرضى آخرين بنسبة 27%¹.

2. مركز الاتصالات The Army Medical²:

يحتوي مركز الاتصال على نظام هاتف عادي لتوزيع المكالمات التلقائي (ACD) يبقي المتصلين في وضع الانتظار؛ تحويل المكالمات إلى الوكلاء المتاحين؛ ويحتفظ بالإحصاءات الأساسية عن المكالمات التي تمت محاولتها وإنهائها وإعادة توجيهها والتخلي عنها. يتبع الوكلاء البرامج النصية لكل مكالمة، وبما أن المتصلين المختلفين يحتاجون إلى معلومات مختلفة على الوكيل اتباع 30 نص مكالمة في المجموع. يتم عرض البرامج النصية في شاشة الوكيل.

تم تعديل طاقم العمل لمطابقة حركة الاتصالات التاريخية، ساعة بساعة. حيث تم لفت الانتباه إلى أن "الوكيل في المحطة" ليس هو نفسه الوكيل جاهز للمكالمة التالية عند تحديد جدول التوظيف. فعلى سبيل المثال، تبين أن الوكيل يحتاج إلى حوالي 15 دقيقة في بداية المهمة لتسجيل الدخول وتكوين المحطة. في السابق، كان على الوكلاء البدء في الساعة 7:00 صباحًا وكانت خطوط الهاتف مفتوحة في نفس الوقت. هذا يعني أن كل شيء ثم نسخه احتياطيًا قبل 15 دقيقة من الرد على المكالمات الأولى من المتوقع الآن أن يبدأ الوكلاء العمل 15 دقيقة قبل أن يتمكنوا من الرد على المكالمات.

تم إجراء بعض التغييرات الإضافية. تم إعادة تصميم مكاتب الوكلاء بحيث يمكن للوكيل التنقل عبر منطقة العمل دون التدخل مع الوكلاء الآخرين. كما تمت إعادة تنظيم البرامج النصية بحيث يتم تأكيد توفر نافذة موعد قبل أخذ بيانات المريض. هذا لم ينقذ سوى بضع ثوان لكل مكالمة متوسطة، لكنه قلل بدرجة كبيرة من مستوى انزعاج المريض.

نتبين بعد الدراسة أن عدد المكالمات التقريبية في الأسبوع قد انخفض بعد انتهاج أسلوب الإدارة الرشيقة. وذلك لأن عدد أقل من المرضى يرون الآن أنه من الضروري إجراء محاولتين أو ثلاث لأخذ موعد.

1 عبيد فريد زكريا، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص 77.

2 رزق رزقي، أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال-، منكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2019، ص 35-36.

3. مركز التحاليل Heritage Valley Health : Outpatient Laboratory System

يضم مركز Heritage Valley الصحي مخبر خارجي للمرضى يتم فيه سحب الدم واختبارات أخرى. كان لدى المركز غرفة انتظار بها 40 كرسي. يأخذ للمرضى موعد عن طريق الهاتف. لدى وصول المريض إلى غرفة الانتظار، يقوم بالتسجيل في مكتب الاستقبال بإعطاء المعلومات المعتادة وانتظر الخدمة. وكان متوسط الوقت الذي يقضيه المرضى في هذه الغرفة حوالي 1 ساعة و 10 دقائق.

يتوجه المريض الذي يصل إلى كشك، ويقوم بمسح بطاقة الرعاية، ويدخل تاريخ ميلاده للتحقق والأمان، ويستخدم شاشة لمس كشك لتحديد الخدمة المطلوبة أو لعرض اختبار مجدول. ينقل الكشك البيانات إلى شاشة كمبيوتر مقدمي الخدمة الصحية متوسط مدة الكشك حوالي 90 ثانية مزودين بالمعلومات المقدمة مسبقاً، يمكن مقدمي الخدمة الصحية الانتقال بكفاءة أكبر من مريض لآخر. انتقل متوسط مدة العلاج المنزلي للمرضى من 70 دقيقة إلى 12.5 دقيقة في المتوسط. هذا يوفر ما يقارب الساعة من يوم المريض. لم يتغير شيء في الخدمة الطبية المقدمة، إعادة تصميم العملية ببساطة قضت على الوقت غير المثمر. يعد استبدال التسجيل عبر الوكلاء بالكشك مثلاً على حقيقة أنه لا يمكن أن توجد قائمة انتظار إذا كان وقت المعالجة صفراً وقت الكشك ليس صفراً، ولكنه يتجاوز ما يمكن أن يفعله المسجل. لم يعد التسجيل عبر الهاتف ضرورياً فمع التسجيل التلقائي، الخدمة دون موعد مسبق ممتازة. كما تم تخفيض غرفة الانتظار من 40 إلى 25 كرسي يتطلع مركز Heritage Valley الصحي إلى صقل العملية أكثر لتقليل الوقت من الباب إلى الباب. ربما عدد أقل من الكراسي في غرفة الانتظار سيساعد. بمعنى آخر، لن يعتمد النظام الصحي على تحسين حاسم، ولكنه سيبحث عن تحسينات مستمرة مع مرور الوقت.

ويمكن المختبرات العيادات الخارجية في المؤسسات الأخرى استخدام نظام Heritage Valley كمرجع خارجي ومصدر للإلهام من المتوقع أن يعمل هذا النموذج في أي عملية معالجة تتضمن بضع دقائق فقط من وقت المعالجة الفعلي.¹

4. العيادة المتخصصة في آلام الظهر Back Pain Clinic: Virginia Mason Medical Center in Seattle

مركز Virginia Mason الطبي في سياتل لديه عيادة متخصصة في أمراض العمود الفقري. Starbucks هي مؤسسة عمل رئيسية في منطقة سياتل يعاني عدد من موظفي Starbucks من آلام أسفل الظهر ويذهبون إلى المركز الطبي للعلاج.

طور موظفو العيادة المتخصصة في أمراض العمود الفقري، بمساعدة مؤسسة Starbucks عملية موحدة قائمة على الأدلة من أجل آلام الظهر البسيطة، تتضمن هذه العملية الدخول للعيادة في نفس اليوم.

بعد القيام بذلك، اتفقوا على أنه نظراً لأن معظم المرضى يخضعون في النهاية للعلاج الفيزيائي وأن المريض الاستثنائي فقط ينتقى علاماً آخر، يجب أن تبدأ العملية للموحدة بالعلاج الفيزيائي.

يرى المريض أولاً أخصائي العلاج الفيزيائي، ثم الطبيب. إذا وافق للمعالج الفيزيائي والطبيب على أن حالة المريض تستدعي العلاج الفيزيائي فقط، فسيتم وصف العلاج الفيزيائي وبيدأ العلاج على الفور. طالما أن العلاج الفيزيائي يحسن الحالة، فلا يشرع المريض لأي علاج آخر. خلاف ذلك، أو إذا كانت الظروف الطارئة واضحة خلال الزيارة الأولى للطبيب، فسوف تستمر العلاجات الأخرى.

¹ رزق رزقي، مرجع سبق ذكره، 2019، ص36-37-38.

تلقي معظم المرضى العلاج في غضون ثلاثة أيام بدلاً من 30 يوماً. يبدأ العلاج بعلاج فيزيائي من الزيارة الأولى، وليس بعد زيارة الطبيب ومركز الأشعة السينية والتصوير بالرنين للمغناطيسي IRM إنه وقت أقل بعشر مرات من وقت انتظار المريض العادي الذي يعاني حتى يبدأ العلاج.

نظراً لأن معظم المرضى لا يتم رؤيتهم إلا مرة واحدة من قبل متخصصين في مركز Virginia Mason الطبي، فإن الأطباء لديهم المزيد من الوقت للتركيز في الحالات الخطيرة التي تتطلب علاجات أكثر تقدماً.¹

من خلال الدراسة لمجموعة الأعمال النظرية والإدارة الرشيقة من مصادر متنوعة، تبين أن الإدارة الرشيقة لا تقتصر على مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات المطبقة لتحقيق النجاح، بل هي فلسفة تجذر في الهوية المؤسسية وتشكل ثقافة تنظيمية متمحورة حول احترام الأفراد والتحسين المستمر. على الرغم من وجود عدة مقاربات لتحسين أداء المؤسسات الصحية مثل Six Sigma و BPR و TQM، إلا أن الإدارة الرشيقة أظهرت فعاليتها في التغلب على التحديات والعقبات التي واجهتها المؤسسات الصحية، وهو ما يفسر اتجاه الكثير منها نحو اعتمادها كنهج أساسي للتحسين المستمر.

ثانياً: التجارب العربية

يمكن عرض بعض النماذج العربية فيما يلي:

1. دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية:

تم دراسة مدى تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت، ومن أبرز ما تم التوصل إليه من نتائج وفقاً لما تم طرحه من أسئلة أشارت إلى عدم وجود فروق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور أسلوب الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات العمل الإداري في جامعة الكويت، وذلك استناداً إلى طبيعة هذا الاستخدام ودرجة استخدامه في العمليات الإدارية، وكذلك في ضوء حداثة استخدام هذا الأسلوب في العمليات الإدارية في مختلف الأقسام والذي لم يصل إلى المستوى المطلوب، وهذا ما شعر به أو لمس أعضاء هيئة التدريس ضمن عملهم وتعاملهم مع القائمين على العمل الإداري، والذي يكاد أن يكون واضحاً وملموساً لدى الجميع الأمر الذي أدى إلى توحيد وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس اتجاه دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات العمل الإداري.²

كما ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى طبيعة أدوات هذا الأسلوب ومدى توظيفها سواءً في حل المشكلات التي تعترض العمل الإداري في الجامعة، أو تطوير أداء العاملين، وكذلك توفير متطلبات ومستلزمات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وبالتالي فإن ذلك أدى إلى وجود وجهات نظر واقعية وموحدة حول دور أسلوب الإدارة الرشيقة في جودة العمل الإداري في مختلف أقسام الجامعة، وضمن الأعمال الإدارية المختلفة.

حيث تم تبين دور الإدارة الرشيقة انطلاقاً من مجموعة من الأسئلة على مستوى الجامعة والأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

¹ رزق رزقي، مرجع سبق ذكره، 2018-2019، ص38-39-40.

² مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، Mutira Dhaifallah Al-Mutairy، دكتوراه في الإدارة التربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، 2019، ص16.

السؤال الأول: "ما درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

تبين أن درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت، جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت ككل (3.09)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المجالات الفرعية تراوحت بين (2.86- 3.33) بمستوى متوسط لجميع المجالات، وجاء بالمرتبة الأولى مجال "تشجيع الإبداع" بمتوسط حسابي (3.33)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "تنظيم العمل الإداري" بمتوسط حسابي (3.26)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.06)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال "التحسين والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي (2.87)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بمتوسط حسابي (2.86).¹

بالسؤال الثاني: "ما دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟".

يظهر أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت، جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدور الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت ككل (2.92)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن المجالات الفرعية تراوحت بين (2.65- 3.06)، بمستوى متوسط لجميع المجالات، وجاء بالمرتبة الأولى مجال "حل المشكلات"، بمتوسط حسابي (3.06)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "تشجيع الإبداع"، بمتوسط حسابي (3.04)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال "التحسين والتطوير المستمر"، بمتوسط حسابي (3.02)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال "تنظيم العمل الإداري"، بمتوسط حسابي (2.85)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير"، بمتوسط حسابي (2.65).²

على الرغم من الفوائد المحتملة للإدارة الرشيقة في تحسين الكفاءة والحد من الهدر، إلا أن تطبيقها في جامعة الكويت قد لا يكون أولوية كبيرة نظراً لأسبقية الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية، في حين تضمن جودة التعليم والتعلم العالي في الثقافة التنظيمية.

2. دور نظام الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والابداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن 3:2023

تم دراسة استخدام التصنيع الرشيق في الشركات الصناعية. باستخدام برنامج التحليل الإحصائي تم تحليل البيانات الناتجة من الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة للإجابة من أسئلة الدراسة تظهر نتائج التحليل ثبات الاستبانة.

أهم التحديات التي تواجه الشركات موضوع الدراسة هي الضعف في الموارد العمالية ذوي الكفاءة ومقاومة التغيير من الموظفين وضعف التدريب حول التصنيع الرشيق ونقص المعرفة حول التصنيع الرشيق وغياب فكرة الإبداع والابتكار لدى العمال أهم خمس تحديات لتطبيق التصنيع الرشيق ، وتجسد هذه النتيجة إلى غياب المؤهلات العلمية والثقافية لدى قطاع العمال في هذه الشركات وكذلك نظام التوظيف في الشركات غير قائم على الأسس العلمية الصحيحة، ومن التحديات أيضا غياب التخطيط وعدم وجود فلسفة طويلة الأجل وهذا

¹ مطيرة ضيف الله المطيري، مرجع سبق ذكره، 2019، ص10.

² المرجع نفسه، ص11.

³Musab Abdullah Ali Alrawajfa, Safaa Mahmoud Bashir Al-Sarayrah, **Agile Management system role in achieving the development and creativity of employees in Industrial companies in Jordan: A field study on workers in industrial companies**, Faculty of Engineering (Mutah University), Jordan, 2023, p 5-7.

يقود إلى العودة والانزلاق إلى الطرق القديمة في العمل وعدم شعور العاملين بالمسؤولية عن تطبيق ممارسات الإنتاج الرشيق، وسبب ذلك يعود إلى غياب ثقافة التصنيع الرشيق والعد من الهدر في الشركات.

ومن أهم النتائج المتوقعة من تطبيق نظام الإدارة الرشيقة والتحسين المستمر:

- تخفيض في زمن التشغيل بنسبة تقارب من 50% إلى 70%؛
- تقليل نسبة الأخطاء بنسبة تقارب من 10% إلى 40%؛
- تمكين الموارد البشرية وصقل القدرات والمهارات لدى العاملين؛
- زيادة في الكفاءة بنسبة تقارب من 25% إلى 45%؛
- تحسين ملموس في معنويات العاملين والشركاء في صنع القرار؛
- تخصيص في التكلفة بنسبة القرب من 300 في 405.

وقد كانت أهم التحديات في المقام الثاني المتمثل في ضعف المعرفة وقلة الأبحاث حول التصنيع الرشيق وكذلك ضعف عام في تعلم الإدارة العلمية للشركات فغياب التخطيط الاستراتيجي وضعف في وضع الأهداف وضعف التنبؤ بالمبيعات وافتقار الشركة للتخطيط والترتيب الداخلي كانت أهم التحديات التي تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم.

أما التحديات التي تأتي بدرجة متوسطة من الأهمية فكان العنصر الأبرز فيها ضعف الإدارة العليا وتحتية الاتحاد القرارات وتحمل المسؤولية وكذلك عدم كفاية المهارات الإدارية لتطبيق التصنيع الرشيق هذا الأمر الذي اختلف بشكل واضح جدا مع معظم الدراسات السابقة حيث أن ضعف الالتزام الإدارة العليا كان يمثل واحد من أهم أول ثلاث تحديات في معظم الدراسات السابقة .

تتمحور أهم تحديات تطبيق التصنيع الرشيق في تسعة عشر تحديا أساسيا من أصل 25 تحديا، فالضعف في الموارد العمالية ذوي الكفاءة ومقاومة التغيير من الموظفين وضعف التدريب ونقص المعرفة حول التصنيع الرشيق وغياب فكرة الإبداع والابتكار لدى العمال أهم خمس تحديات التطبيق التصنيع الرشيق.

أهم التحديات في المقام الثاني تتمثل في ضعف المعرفة وقلة الأبحاث حول التصنيع الرشيق وكذلك ضعف في نظم الإدارة العلمية السليمة للشركات الغياب التخطيط الاستراتيجي وضعف في وضع الأهداف وضعف التنبؤ بالمبيعات وافتقار الشركة للتخطيط.

والترتيب الداخلي كانت من أهم التحديات التي تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في هذه الشركات أما التحديات التي تأتي بدرجة متوسطة من الأهمية فكان العنصر الأبرز فيها ضعف التزام الإدارة العليا وتحتها لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وكذلك عدم كفاية المهارات الإدارية التطبيق التصنيع الرشيق.

3. دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية:1

تلعب الإدارة الرشيقة من خلال تطبيقات المعرفة دورا محوريا كبيرا في الأجهزة الحكومية، حيث أنه ومع دخول التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية عبر تطبيقات المعرفة في المؤسسات الحكومية استطاعت تلك المؤسسات الحكومية تحقيق الكثير من الخطط والأهداف بتفعيلها تطبيقات الإدارة الرشيقة وذلك من خلال ابعاد الرشاقة وتطبيقها في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، حيث تتمثل تطبيقات الإدارة الرشيقة في:

¹ عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، IJRSP، 2023، ص168.

✓ **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث من التغيير البيئي في الوقت المناسب في المؤسسات الحكومية ، وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية المحيطة بالمؤسسات الحكومية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسات الحكومية، والعمل التناسبي والأداء المستقبلي وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث التي يتجلى فيها التغيير البيئي وتنقيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً بالأحداث، الذي يتحلى فيها التغيير.

✓ **رشاقة عملية اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتبيان الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال في المؤسسات الحكومية دون تأخير، وتحديد الفرصة كيفية إعادة تكوين الموارد والتهديدات القائمة على تفسير الأهداف، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

✓ **رشاقة التطبيق الممارسة:** هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وحذري، وتعديل العمليات في الأجهزة الحكومية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب.

كما أن هنالك تحديات عديدة تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية، ممثلة في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات والصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق الإدارة الرشيقة ومنها انه تتمثل معوقات الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية ادارية، حيث تتمثل التحديات في الإنتاج الزائد حسب نظام الإدارة الرشيقة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للأجهزة الحكومية.

كذلك تواجه تحديات في وقت الانتظار وهو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج، وتحضير سيء للعملية الإنتاجية ويحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات المعرفة وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة، كذلك من التحديات الاخطاء غير الضرورية وهي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب ضعف الجودة للخدمات الحكومية المقدمة.¹

في السياق فقد ظهرت الحاجة لتطبيقات الإدارة الرشيقة في المعرفة المختلفة داخل الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تواجه الأجهزة الحكومية والمؤسسات الحكومية موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشله.²

تعتبر الإدارة الرشيقة من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة ذات الأهمية البالغة في قطاع الرعاية الصحية. فهذا القطاع يواجه تحديات متعددة مثل الضغوط المالية، وزيادة الطلب على الخدمات، وارتفاع تكاليف التشغيل، والحاجة إلى تحسين جودة الرعاية باستمرار. وتأتي الإدارة الرشيقة لتقدم حلاً فعالاً لمواجهة هذه التحديات من خلال مبادئها الأساسية.

¹ المرجع نفسه، ص169.

² عبد المنعم ياسين الشهري، مرجع سبق ذكره، 2023، ص169.

أولاً، تركز الإدارة الرشيقة على القضاء على أي أنشطة أو عمليات لا تضيف قيمة للمريض، والتي تعتبر هدرًا للموارد والوقت. كما تسعى إلى تبسيط الإجراءات وتحسين سير العمل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل أوقات الانتظار والتكاليف غير الضرورية.

ثانياً، تشجع الإدارة الرشيقة على ثقافة التحسين المستمر، حيث يتم التركيز باستمرار على إيجاد فرص للتحسين والابتكار في جميع جوانب تقديم الرعاية الصحية. وهذا يساعد على الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات المرضى المتغيرة وضمان تقديم أفضل رعاية ممكنة.

كما تعزز الإدارة الرشيقة مشاركة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الأطباء والمرضى والإداريين والمرضى أنفسهم، في عملية التحسين المستمر. وهذا يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية، حيث يشعر الجميع بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة الصحية.

علاوة على ذلك، تساعد الإدارة الرشيقة على تعزيز الاستدامة في القطاع الصحي من خلال ترشيد استخدام الموارد وتقليل النفايات والهدر. كما تعمل على تحسين جودة الرعاية وسلامة المرضى، وهو أمر حيوي في هذا القطاع الحساس.

لذلك، فإن تبني مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية يُعد خطوة استراتيجية مهمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في هذا القطاع الحيوي. وتمكن أهميتها في قدرتها على دمج التحسين المستمر والكفاءة والاستدامة في جميع جوانب تقديم الرعاية الصحية، مما يضمن تلبية احتياجات المرضى على أكمل وجه وبأفضل الطرق الممكنة.

المبحث الثاني: النظام الصحي بالجزائر ومدى توافر شروط تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

يواجه النظام الصحي في الجزائر تحديات كبيرة تتمثل في ضغوط ميزانية متزايدة، وعدم كفاية الموارد البشرية والمادية، وارتفاع الطلب على الخدمات الصحية نتيجة للتغيرات الديموغرافية والوبائية. هذه التحديات تؤكد الحاجة الملحة لاعتماد نهج إداري حديث وفعال من شأنه تحسين كفاءة المؤسسات الصحية وجودة الرعاية المقدمة.

في هذا السياق، تبرز الإدارة الرشيقة كخيار واعد لمواجهة هذه التحديات، حيث تهدف إلى القضاء على الهدر وتبسيط العمليات وتحقيق التحسين المستمر. غير أن تطبيق هذا النهج يتطلب توافر عدة شروط أساسية في المنظومة الصحية الجزائرية، من بينها تهيئة البيئة المناسبة وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة وتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة.

ومن هنا، تبرز أهمية تقييم مدى توافر هذه الشروط في النظام الصحي الجزائري، وذلك لتحديد الفرص والتحديات المحتملة لتطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسساته بنجاح. فهم هذه النقطة سيمكّن من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتذليل العقبات وتعزيز عوامل النجاح، بما يضمن الاستفادة القصوى من هذا النهج الإداري الحديث.

المطلب الأول: مشاكل المؤسسات الصحية في الجزائر

تواجه المؤسسات الصحية في الجزائر مجموعة من التحديات التي تعرقل تقديم خدمات طبية تلبي احتياجات المواطنين. تعد هذه المشاكل متعددة الأبعاد، حيث تشمل نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف التجهيزات الطبية، إضافة إلى قضايا تنظيمية وإدارية تعيق سير العمل بشكل فعال. يُضاف إلى ذلك التفاوت في توزيع الخدمات الصحية، مما يساهم في تفاقم الفجوة في الحصول على الرعاية الصحية اللازمة. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصحية في الجزائر، بهدف تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

1. الصحة بالجزائر

الحديث عن الصحة في الجزائر وبالضرورة حديث عن القطاع الأكثر حساسية في البلاد، لأن غالبية الشعب الجزائري يعاني من هذا الجانب وسط سوء التسيير وعلى وقع توالي الإضرابات و المطالبة بتحقيق جملة حقوق هي في مضمونها شروط عمل ، حيث لا تمر أي فترة زمنية قصيرة إلا وتتجدد موجة الاحتجاجات والإضرابات في هذا القطاع. وفي اليوم العالمي للصحة رغم استمرار أكبر مكسب والمتمثل في مجانية الصحة التي يكفلها الدستور، إلا أننا نلاحظ تدني الخدمات الصحية، حيث أصبحت الجزائر تنذير قوائم المنظمات العالمية بما فيها منظمة الصحة رغم كل الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة.

لقد أصبح المرض والإعاقة تشكلا عينا اجتماعيا واقتصاديا بالإضافة إلى كونهما عينا صحيا على المجتمع ، وبرامج الرعاية الصحية الأساسية والخدمات الصحية ليس بإمكانهما أن يحلا كل المشاكل المترتبة عن المرض والإعاقة خصوصا و نحن نعيش في عصر تزداد فيه نسبة الاعاقات و الأمراض بسبب ملوثات البيئة المحيطة والظروف السيئة التي تعاني منها الأحياء المختلفة.¹

2. النظام الصحي في الجزائر

توافق سنة 1974 مع بداية المخطط الرباعي الثاني الذي من أهدافه إعطاء الأهمية الكبرى للحالة الاجتماعية فالإعلان عن سياسة الطب المجاني تعد واحدة من المكاسب التي أقرتها الدولة الجزائرية، حيث أن الجزائر بإرسالها لهذا المبدأ كانت ترى وجهة جديدة. لكن أدت الصعوبات المالية التي عرفتها الهياكل الصحية آنذاك و التي تراكمت عبر السنوات إلى تحديد استقرارها المالي. بالإضافة إلى ذلك ضعف المصادر التمويلية التي كانت تساهم في إمداد القطاع بالوسائل المادية و المالية ، رأت أن الحل لهذه المشكلة المالية يكون عبر الدولة حيث تتحمل كافة المسؤوليات بما يتعلق بضمان حماية وتحسين صحة السكان.

ولتحقيق ذلك التزمت وزارة الصحة العمومية بتوسيع مجانية الطب والهياكل الصحية في أرجاء الوطن مع إعادة تنظيم، تمويل وتوزيع الأدوية تكثيف الجهود للتكوين الطبي و شبه طبي، تطوير حماية الأمومة و الطفولة، الاحتفاظ بالوقاية المدرسية، تحسين طب العمل وطب الوقائي، وأخيرا التكفل التام بالمعوقين ذهنيا وحركيا هذا كله يعطي للصحة أهداف اجتماعية متماسكة ومتناسقة.

لقد عرفت هذه الجراة السياسية في بدايتها صعوبات عند التطبيق للميداني ، لأنها أدخلت تغييرات في طريقة التسيير و العمل مما يجعلها تتناقض مع المبادئ و المتكررات التي كانت تميز الهياكل الصحية آنذاك، إلا أن توفر الأموال نتيجة ارتفاع المداخل الربعية البترولية غطى من نقائص هذا الاختيار و سلبياته.

¹ سميرة بيطام، الصحة في الجزائر بين الواقع والمأمول، مداخلة، مقر المؤتمر "قالمة"، كلية الحقوق بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2011، ص2.

سنة 1980 كانت بداية للمخطط الخماسي الأول 1982-1984 الذي من أهدافه ترقية المجتمع من كل النواحي وأولهم الصحة.¹

3. وضعية المؤسسات الصحية الجزائرية

شهدت الجزائر منذ بداية الثمانينات تقدما ملحوظا ومستمر في الارتقاء بالحالة الصحية للمواطن. وقد تحسنت بعض المؤشرات الصحية بشكل متسارع منذ بداية التسعينات من القرن الماضي. حيث تراجع معدل الوفيات بصفة عامة، وارتفع متوسط العمر المأمول عند الولادة.²

وبالرغم من التحسن في بعض المؤشرات، إلا أن الأساليب التي كانت قبل سنة 2002، أي قبل مشروع الإصلاح، لتقديم وتوزيع الخدمات وإنفاق الموارد المادية المتاحة لقطاع الصحة لم تحقق العائد المستهدف منها، ولذا كان لابد من إعادة النظر في السياسة الصحية، بتبني مشروع جديد سمي بمشروع إصلاح المستشفيات، كان الهدف منه إرساء مبدأ العدالة عند تقديم الخدمات الصحية وكفاءة الإنفاق الصحي والارتقاء بجودة الخدمات وضمان الاستمرارية على المدى البعيد.³

ويمكن أن نميز خمس مراحل أساسية للمنظومة الصحية:⁴

أ. مرحلة محاولة إدارة الأزمة الصحية الموروثة عن الاستعمار الفرنسي (1962-1974):

ورثت الجزائر عقب الاستقلال وضعية صحية متردية اتسمت بنقص كبير في الموارد المادية والبشرية وبنية تحتية مفككة، نتيجة عملية التخريب والحرق التي قادتها منظمة الجيش الفرنسي السري، كما تم تقريب الآلات والمعدات الصحية إلى فرنسا عن طريق إقامة جسر جوي في 19 مارس 1962، كما عرفت هذه المرحلة أيضا نقصا حادا في عدد الإطارات الفنية والإدارية التسيير المؤسسات الصحية، حيث قدر عدد الأطباء الجزائريين ب 342 طبيا وقدر عدد الإطارات الفنية المؤهلة ب 1.8% لكل 10 آلاف نسمة، بعد مغادرة 2200 طبيب و 2700 ممرض تاركين حوالي 144 مستشفى دون تسيير إداري وتقني. كما كان أغلب الشعب الجزائري يعاني من ويلات الفقر والجوع والجهل ومختلف الأمراض الفتاكة من ملاريا وسل وكوليرا وتيفويد.... أضف إلى ذلك انعدام التغطية الصحية والتي وإن وجدت فإنها تتمركز في المدن أين تعيش الأغلبية العظمى من المعمرين.

فهذه الوضعية الموروثة عن الاستعمار الفرنسي استوجبت القيام بإصلاح المنظومة الصحية، من خلال إعادة تنشيط الهياكل الصحية التي تركها الاستعمار بعدما تركها العمال الذين كانوا أغلبهم من الفرنسيين، وزادت الحرب التحريرية في حدة تدهور هذه الهياكل بالاستعانة بإطارات من بعض الدول كبلغاريا ورومانيا وروسيا.... إضافة إلى إرسال العديد من الأطباء الجزائريين إلى الخارج من أجل تكوينهم وتدريبهم، وإنشاء المعهد الوطني للصحة العمومية (مؤسسة عمومية ذات طابع إداري) سنة 1964 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 110-04 بتاريخ 10 أبريل 1964، حيث كان الهدف من وراء إنشائها إنجاز الأعمال الخاصة بالدراسات والبحث في الصحة العمومية الضرورية لتطوير برامج العمل الصحية وترقية الصحة العمومية، والذي تلاه وضع برامج وطنية لمكافحة السل والملاريا والرمم الحبيبي سنة 1965 بدعم من منظمة الصحة العمومية

¹ نفس المرجع، ص30.

² مريزق عثمان، دراسة وصفية تحليلية لأداء النظام الصحي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة-، العدد25، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2012، ص46.

³ المرجع نفسه، ص46.

⁴ سليمة بلخير، د. بخوش وليد، أ. وفاء قاسمي، المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 36، ص303-304-305.

(OMS)، كذا صدور مرسوم رقم 69-96 المؤرخ في 9 جويلية 1969، القاضي بإلزامية التلقيحات وجماليتها وهي خطوة تهدف إلى القضاء على الأمراض المعدية. وكلها خطوات من أجل إعادة تنظيم وهيكل النظام الصحي الموروث عن الاستعمار ليتماشى مع الوضع الجديد.

وبما أن سياسة التصنيع في الجزائر تعتمد على الصناعات الثقيلة التي تتطلب يدا عاملة كبيرة، وهو ما أدى إلى انتشار حوادث العمل بكثرة، واستوجب ذلك طب العمل الحماية العامل والاقتصاد في آن واحد، كما انجر عن سياسة التصنيع اتساع شبكة الطرقات وتلوث البيئة نتيجة الغازات الصناعية بالإضافة إلى حوادث المرور والأمراض البيئية السياسية الصحية من 1962 إلى 1965.¹

كما تميزت هذه المرحلة من جهة بطلب الدولة من خلال المؤسسات الاستشفائية التي تضمن العلاج والاستشفاء والتي تسير من طرف وزارة الصحة والمراكز الصحية التي تضمن المساعدة الطبية المجانية في المدن والبلديات، وتسير من طرف البلديات، وأخيرا مراكز النظافة المدرسية التي تسير من طرف وزارة التعليم، ومن جهة أخرى كان هناك قطاع طبي خاص يقدم علاجا وهو ذو طابع ليبرالي في العيادات الخاصة، ولكن بإمكان الأطباء الخواص استعمال المؤسسات العمومية التابعة للدولة في إطار تعاقد هذا الخليط من الأنظمة، ويتم التنسيق له من طرف مديرية دائرة الصحة.²

ب. مرحلة مجانية العلاج وتطبيب المشكلات الصحية (1974 - 1980):

عرفت هذه المرحلة تحولات ارتبطت بصدور وتطبيق مرسوم الطلب المحاني المؤرخ في 28/12/1973 وتم الإعلان عن ذلك في جانفي 1974 كخطوة أولى في طريق إعطاء فعالية أكثر للقطاع الصحي وتوحيد نظامه ككل ووضع برامج صحية تكون لها ارتباط وثيق بالمشكلات الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، وذلك بتسخير كافة الوسائل والإجراءات الحماية الصحة وترقيتها في البلد وتعميم صيغة الطب مجانية النظام الصحي الوطني، وفي هذا الإطار أكد الميثاق الوطني 1976، حق المواطن في الطب المحاني حيث جاء فيه الطب المحاني مكسبا ثوريا وقاعدة لنشاط الصحة العمومية وتعبير عملي عن التضامن الوطني ووسيلة تجسم حق المواطن في العلاج كما دعم دستور 1976 هذا الحق وذلك في المادة 67 منه والتي تنص صراحة بأن " كل المواطنين لهم الحق في حماية صحتهم وهذا الحق مضمون بخدمات صحية عامة ومجانية وبتوسيع الطب الوقائي ". كما أن السياق الذي جاء فيه تطبيق سياسة الطب المجاني يتزامن مع الارتفاع الكبير الأسعار البترول في السوق الدولية.

والجدير بالإلحاح في هذه المرحلة أن الطب الوقائي (La Médecine préventive) قد أهمل وهمش، حيث وجهت الاستثمارات في مجال الصحة إلى الطب العلاجي (La Médecine curative)، بمعنى أن مفهوم الذي أعطي للصحة خلال هذه المرحلة كان يعزل المشكلات الصحية عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي أنشأت في ظلها، وينظر إليها على أنها مشكلات . عضوية وأن الحلول ينبغي أن تكون تقنية. وربما ما يفسر لنا ذلك هو اهتمام المخطط الرباعي الثاني (1973-1977) بالجانب المادي Matérialisations والتطبيقي (العلاجي) Médicalisation وأصبح المستشفى هو العنصر المركزي في عملية التنمية الصحية بحيث يستفيد من (4/3) ثلاثة أرباع الموارد المالية المخصصة للقطاع الصحي.

¹ بلمادي عز الدين، واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية (الصحية)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2018-2019، ص56.

² المرجع نفسه، ص56.

وانطلاقاً من ذلك أصبح العلاج مهمة وطنية يستوجب اتخاذ إجراءات هامة وحاسمة من أجل تدعيمها خاصة في مجال التعليم والتكوين، وبالزيادة في عدد الهياكل القاعدية مع التطبيق الصارم للتوازن الجهوي في ذلك، بموجب القرار السياسي الخاص بالطلب المحاني في جميع القطاعات الصحية، وبالموازنة مع هذا توحيد النظام الوطني للصحة وتطبيقه، وتبع هذا الإصلاح قرار وزاري مشترك صادر في جانفي 1974 ثم بموجبه تحويل هياكل التعاضديات الفلاحية إلى مصالح الصحة، بالإضافة إلى توحيد الميزانية على مستوى القطاعات الصحية والتكفل المالي بعمال الصحة من طرف الولايات، بعدما كانت تابعة للوزارة وتحويل جميع المراكز الطبية الاجتماعية التي كانت تابعة الصندوق الضمان الاجتماعي والتعاضديات إلى وزارة الصحة، وهكذا أصبح النظام الصحي الوطني يضم جميع الهياكل الصحية مهما كانت مهامها أو مجال نشاطاتها.¹

ج. مرحلة الاتجاه نحو الانفتاح "الليبرالية العلاج" (1980-1990) :

كانت بداية هذه المرحلة هي بداية التحولات والتغيرات الجذرية في استراتيجية التنمية الوطنية وتوجهاتها، أين تسجل تغير الاتجاه السياسي للحكومة، والتي بدأت منذ سنة 1980 وانعكس هذا التحول في المحال الاقتصادي، وبدأ الاتجاه نحو سياسة الانفتاح والتوجه نحو الليبرالية". ولأول مرة في تاريخ السياسة الصحية الجزائرية يتم استبعاد المفهوم التقني الذي يعرف الصحة هي الحلو من المرض، وتبني المفهوم السيسولوجي والذي يعتبر الصحة من الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ذات البعد الوقائي، والذي جاء في توصيات المؤتمر الاستثنائي للحزب الحاكم (FLN) سنة 1980، ومن ملامح التحول في هذه المرحلة تجد أنه إذا كان الميثاق الوطني لسنة 1976 و 1986 وكذلك دستور لسنة 1976 قد تضمن موادهم التأكيد على " الطب الماني"، فإن الذي حدث في دستور 1989 هو استبعاد الطب المحان وإسقاط جميع مواده، فقد جاء في المادة (51) من دستور 1989 " أن الرعاية الصحية للمواطنين تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها .." هذا يعني أن الدولة تتكفل بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها، كما أشار التقرير العام للإصلاح النظام الصحي لسنة 1990 أيضا وتضمن مفهوما جديدا للمؤسسة الصحية والنظام الصحي، فهو يحددها من وجهة نظر عضوية، بمعنى أنه لايد للمؤسسة الصحية أن تتكيف مع الظروف الجديدة للتنمية وأن تكون قادرة على تلبية الحاجات الصحية بطريقة أفضل، وذلك كمحاولة لإيجاد فعالية للنظام الصحية.

ما ميز هذه المرحلة هو إنشاء هياكل صحية جديدة سنة 1986 وهي المراكز الاستشفائية الجامعية، وفي نهاية الثمانينات جاء دستور 23 فيفري 1986 ليحدد تدخل الدولة في مجال الوقاية ومكافحة الأمراض المعدية، كما نصت عليه المادة 51 من الدستور سالف الذكر والتي تقول أن الرعاية الصحية حق للمواطنين تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض المعدية ومكافحتها، ويؤكد ذلك قانون المالية لسنة 1993، حيث نص على أنه بداية من هذه السنة فإن محال تدخل الدولة سيكون في الوقاية والتكفل بالمعوزين والتكوين مع البحث في العلوم الطبية، أما باقي العلاجات فتتم وفق اتفاق بين المؤسسات الاستشفائية وهيئات الضمان الاجتماعي.²

د. رحلة غياب التوافق بين التحول التنظيمي للنظام الصحي والتحول الوبائية والديمغرافية (1990-2001):

لا يمكن لمن يضع السياسة الصحية النجاح في مسعاه دون الإلمام بكل جوانب هذه السياسة، وبأن على رأس هذه الجوانب المعرفة العلمية الدقيقة تحمل المعطيات الديمغرافية والوبائية الخاصة بالبلد المعني ولعل

¹ بلمادي عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص59.

² المرجع نفسه، ص61.

أبرز ما يميز هذه المرحلة هو بداية ظهور نمط جديد من المراضة وهي الأمراض المزمنة على رأسها السرطان والتي أصبحت من الأسباب الأولى للوفيات في الجزائر، مع استمرار الأمراض المعدية والذي يمكن أن تسميه بالتحول الوبائي المشوه في الدراسة هذه، أين تستمر في الظهور أمراض الفقر والتخلف مع ظهور نمط جديد من الأمراض وهي الأمراض الغير المعدية المزمنة، على خلاف الدول المتقدمة التي تحد فيها نمط مراضة يتميز بسيطرة الأمراض المزمنة بحيث تم القضاء تقريبا بشكل كلي على الأمراض المعدية. أما بالنسبة للتحول الديموغرافي، بعد أن عدد سكان الجزائر عرف نموا متزايدا منذ الاستقلال حيث كان حوالي 08 ملايين نسبة عقب الاستقلال ليصل إلى 38.7 مليون نسمة حسب معطيات الديوان الوطني للإحصائيات في 1 جانفي 2014، والذي يرجع لعدة عوامل كتحسن ظروف المعيشة وتوفير الرعاية الصحية وفي نفس الوقت يشكل هذا العدد ضغطا يتمثل الطلب المتزايد للخدمات الصحية.

هـ. مرحلة إصلاح المستشفيات ومحاولة إعطاء دفع للنظام الصحي في ظل غياب رؤية استشرافية (2002 - إلى يومنا هذا) :

أبرز ما يميز هذه المرحلة هو الشروع في إصلاح جديد للمنظومة الصحية سمي بإصلاح المستشفيات سنة 2002 حتى اسم وزارة الصحة والسكان أصبحت تحت اسم وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، في محاولة إلى إعطاء دفع للمنظومة الصحية والرفع من مستوى أدائها، مع الشروع في إعادة النظر في طرق التمويل الصحي من خلال نظام التعاقد (contractualisation)، حيث تضاعفت النفقات الصحية مع النمو الديموغرافي المتزايد، مما حتم على الدولة الجزائرية ترشيد النفقات للوفاء بالمتطلبات الخاصة بالعلاج والوقاية لكافة فئات السكان، وصدور المرسوم التنفيذي المؤرخ في 19 ماي 2007 لإعادة تنظيم القطاعات الصحية لتصبح مشكلة من المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص وهي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل الوصول إلى العلاج وتقريب المؤسسات الصحية من المواطن، وهناك سعى لوضع قانون جديد للصحة العمومية والذي لم يتم المصادقة عليه بعد على مستوى البرلمان أين أصبح قانون رقم 85-05 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها بتاريخ 16 فيفري 1985 لم يعد يتماشى و الوضع الصحي الراهن والذي وضع منذ سنة 1985.

وتتمثل المرحلة الأخيرة الممتدة من 2002 - 2012 والتي أثبتت محدودية الخدمة بسبب معاناة المؤسسات من عدة اختلالات هيكلية وتنظيمية مما دفع بالسلطات العمومية إلى اتخاذ مبادرة سياسة إصلاح المستشفيات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العلاج بها، كما تهدف السياسة الجديدة إلى أنسنة وتأمين الخدمات وعصرنة النشاطات تماشيا مع الطلبات الجديدة مما يسمح بتوفير خدمة ذات نوعية مع المحافظة على مبدأ العدالة وتضامن المكرسين من طرف الدولة.¹

تواصلت الإصلاحات بوضع برنامج اصلاح المؤسسات الصحية خلال الفترة ما بين (2009 - 2025)، كلف الخزينة العمومية 2000 مليار دينار جزائري، أطلق عليه اسم «المخطط التوجيهي للصحة في الجزائر»، وهو عبارة عن إصلاحات تمس عدة منشآت صحية لتحديث نظامها فضلا عن بناء منشآت أخرى.²

بحثت الجزائر في الفترة (2015 - 2019) والفترة المستقبلية إلى غاية 2025 عن تغيير جذري في تسيير المؤسسات الصحية التي تستهلك جزء كبير لا يستهان به من ميزانية الدولة، حيث بلغت نسبة ميزانية الصحة

¹ بلمادي عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص63.

² حوالف رحيمة، واقع الخدمات الصحية في الجزائر بين الانجازات والصعوبات، جامعة تلمسان، المؤسسة، العدد السادس، 2017، ص229.

في سنة 2015 حوالي 381.9 مليار دج من ميزانية الدولة 4972.2 مليار درج (7.89 بالمئة)، و حددت في ميزانية الدولة لهذه السنة 2016، حوالي 7.68 بالمئة، بانتهاج تطبيقات اصلاحية¹.

4. أوجه قصور المؤسسات الصحية في الجزائر

تمر المؤسسات الصحية الجزائرية ومن خلالها قطاع الصحة بوضعية صعبة، فأصبحت محطة لانتقادات عديدة سواء من قبل المرضى، المستعملين، أو من قبل المستخدمين الصحيين. هذه الانتقادات مؤسسة حول الإهمال الكبير في تسيير هذه المؤسسات. ومن أهم هذه المشاكل:²

- **الجانب التنظيمي:** إن الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير، وفي اتخاذ القرارات، حيث يقتصر دور المسيرين على تنفيذ الميزانيات لا غير، إلى جانب عدم عمل الأجهزة كما ينبغي، عدم القيام بالمراقبة من قبل مديريات الصحة للولايات إلى هذه المؤسسات، وإن قامت بما فهي شكلية الشيء الذي أدى إلى الإعمال الكبير في هذه المؤسسات، وإلى ارتفاع تكاليف العمل، ونوعية العلاج لم تتوقف عن التدهور، وما فاقم المشكلة هو غياب مسيرين أكفاء، إلى جانب التحامهم بعقد صفقات مشبوهة.

- **جانب الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية وعنصرها الفعال، والملاحظ هو وجود تعداد ضخم وغير منظم لهذا المورد، وبالموازاة هنالك نقص في الفعالية وبدون تحفيز وأفاق، وايضا تدمر عام للمرضى، وضياح الثقة بين المريض والطبيب نظرا لانتشار المحسوبية واللامبالاة في العمل، إضافة إلى نسبة عالية في الغيابات، ويعود لسوء تنظيم الإطار البشري من حيث ضعف الأجور والحوافز والانعدام الخدمات الاجتماعية للمستخدمين كالتنقل وغيرها وضعف رواتبهم خصوصا الأطباء مع ساعات عمل كثيرة ومناوبات مكثفة. مما أدى إلى نزوح كبير للأطباء خاصة الاخصائيين نحو الخارج أو القطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي، وإلى أفاق إغناؤهم السريع في القطاع الخاص.

- **الجانب المالي:** إيرادات ميزانية هذه المؤسسات مرتبطة بالضمان الاجتماعي والدولة، والموارد الخاصة المتأتية من الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطنين تبقى ضعيفة جدًا، لا تتعدى في أحسن المؤسسات 2% من إجمالي إيراداتها. يرجع ذلك إلى الأسعار الرمزية التي حددتها السلطات لهذه الخدمات مقارنة مع أسعار القطاع الخاص، إلى جانب عدم اهتمام عمال هذه المؤسسات بتحصيلها من جانب آخر، لأنهم لا يستفيدون منها إذا ارتفعت. وأيضا المنح الجزافي للاعتمادات وعدم وضع معايير موضوعية لذلك.

بالإضافة إلى أهم المشاكل في المؤسسات الصحية الجزائرية نذكر أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية في الجزائر كغيرها من الدول العربية أهمها :³

✓ **تحديات تنظيم المستشفيات** تظهر التحديات التنظيمية: المركزية واللامركزية والتفويض والتسكين عدم تحديد الاختصاصات وتداخل التخصصات والمنافسة المهنية. بالإضافة إلى تحديات التمويل والاستثمار والمحاسبة والاقتراض من البنوك. تحديات اتخاذ القرارات الجماعية المثالية وكيفية حل المشكلات. تحديات السلوكيات وفق التعامل مع الغير.

¹ المرجع نفسه، ص229.

² نادية خريف، سمية حرنان، تسيير المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر: المعوقات والمتطلبات، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني الأول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر، جامعة ورقلة، ص7.

³ نادية خريف، د. سمية حرنان، مرجع سبق ذكره، ص4-5.

✓ تحديات ممارسة وظائف المستشفى: انعدام التخطيط الاستراتيجي بالمستشفيات يسبب تعقد الوظائف الداخلية وتزايد الضغوط البيئية والتهديدات الدولية كيفية توزيع الموارد المحدودة للمستشفى على الخدمات الصحية المختلفة كيفية الرقابة المانعة والأخرى العلاجية على النشاطات المختلفة في المستشفيات وخاصة على الجودة والتكلفة والإنتاجية والوقت والمخازن والتغذية والأدوية وغيرها.

✓ تحديات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات من خلال تعامل المستشفيات مع قضايا الحياة والموت - ويمثل ذلك ضغوطا سيكولوجية وفسيولوجية على فريق العمل. بالمستشفى وعلى جميع المستويات التنظيمية من مجلس الإدارة حتى المهن للمعاونة الأخرى. صعوبة قياس الأداء لبعض المهن والوظائف في منظومة توصيل الخدمات الصحية. يوجد خيطان للسلطة داخل المستشفى السلطة الطبية والسلطة الإدارية. مما يضع العاملين في مشكل ازدواج السلطة خصوصا الفريق الطبي.

تعتبر المستشفى ذات نشاط مستمر 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع 365 يوما في السنة. ويمثل ذلك بعض الصعوبات في التخطيط وجدولة المهام وتوزيع الاختصاصات ومراجعة أو تعديل جداول التشغيل بجانب حالات الاستعمالات.

من أهم مسؤوليات إدارة المستشفى تحديات تشغيل مجموعات مختلفة من المهارات والتخصصات في فرق عمل مع اختلاف التعليم والتدريب والمعرفة الفنية والطبية والحاسوبية والإدارية والسلوكية.

يؤدي تعدد الأنشطة في المستشفى من أعمال طلبية بحتة إلى مخازن ومحاسبة وصيدلية وتغذية ومهن طبية معاونة كالتحدير والتمريض والأشعة والتحليل وغيرها، إلى صعوبة إدارة المستشفى التي لا تقبل التجربة والخطأ، وخاصة في ظل التنافسية الدولية بين المستشفيات، وفي ظل إعادة هيكلة المستشفيات والتفكير في الخصخصة في بعض الدول العربية والمشاركات المحلية والأجنبية في الاستثمار في القطاع الصحي.

✓ تحديات الجودة في الخدمات الصحية: وتؤدي التزامات الجودة في الخدمات الصحية إلى زيادة معدلات الاستشفاء والثقة في المستشفى، ومن أهم عناصر وظائف توكيد جودة الخدمة الصحية الوقائية والعلاجية كل من البيئة المحيطة، الخطة الصحية، مراقبة الجودة، تحسين الجودة، والمساءلة عن النتائج. فأصبحت جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الركيزة الأساسية في نجاح واستمرار العمل وخاصة مع زيادة الحوادث، مع زيادة الأمراض السارية، سوء استخدام الكيماويات والهندسة الوراثية مما أدى إلى سرطنة الزراعة وجنون البقر وانفلونزا الطيور وأمراض الإيدز، الإدمان الحروب والإشعاعات الذرية، سوء التغذية، الفقر والجهل والمرض.

وتشمل جودة الرعاية الصحية كلا من الالتزام بتطابق العلاج والدواء مع المواصفات الفنية العالمية وكذلك الالتزام بتوقعات المريض من العلاج وفعالية الدواء.

✓ تحديات العولمة في إدارة المستشفيات: أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل مع العالم كسول واحد إلى تراكم معدلات المنافسة في قطاع الخدمات ومنه المستشفيات ولقد زادت معدلات الشراكة بين المستشفيات العالمية والأخرى العربية خلال الربع قرن الماضي كما سمحت منظمة التجارة العالمية وتحرير تجارة الخدمات للمستشفيات الأجنبية بمزاولة أعمالها في الدول العربية إما منفردة أو مشاركة مع نظيراتها العربيات كيفية اتخاذ القرارات الجماعية في ظل عدم التأكد وغياب المعلومات وفي حالة المخاطر المحسوبة وغير المحسوبة في الخدمات المتعددة. إن قطاع الصحة العمومية في الجزائر عرف تطور كبير بعد الوضعية الكارثية التي ورتناها بعد الاستقلال، حيث أنه تغلب على العديد من التحديات الصحية بتوفير مجانية العلاج و القضاء على العديد من الأمراض والأوبئة. غير أن هذا التطور و الذي خصصت له أغلفة مالية كبيرة لم يتمكن

من معالجة العديد من المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع و من بينها غياب سياسة تنموية صحية واضحة في الجزائر و سوء تسير هذه المنشآت الصحية .

تواجه المؤسسات الصحية الجزائرية تحديات متواصلة تهدد قدرتها وكفاءتها على تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة للمواطنين، مما يخلق بيئة عمل غير مواتية للممارسات الطبية الحديثة.

المطلب الثاني: الرهانات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظومة الصحية في الجزائر ومعوقاتهما

سنتناول في هذا المطلب تباعا الرهانات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظومة الصحية في الجزائر ومعوقاتهما

أولاً: الرهانات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظومة الصحية في الجزائر

فيما يتعلق بالرهانات المنتظرة من الإصلاح، يبدو حسب رأينا أن السلطات العمومية ستواصل وتعزز سياق الإصلاحات، حيث تأمل في الوصول إلى تحقيق مؤشرات بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في غضون 2025 مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التالية¹:

- تطور المستوى الديمغرافي.
- التحولات الوبائية.
- مستوى عرض العلاج.
- احتياجات العلاج حسب نوعية الإصابات.
- الاحتياجات من التجهيزات الطبية الثقيلة.
- تطوير استراتيجيات لعلاج نوعي.
- تحسين جودة العلاج المقدم والتكفل الطبي.
- وضع خريطة صحية جديدة نحو الانفتاح على القطاع الخاص.
- دعم التنسيق مع القطاعات الأخرى.

تكتسب الإدارة الرشيقة أهمية كبيرة في النظام الصحي الجزائري نظرا للتحديات العديدة التي يواجهها هذا القطاع الحيوي. فهي توفر منهجية شاملة للحد من الهدر وترشيد الموارد المحدودة، وتحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما تساهم في بناء ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات الصحية، وتعزز مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك، يعد تبني مبادئ الإدارة الرشيقة خطوة استراتيجية ضرورية لمواجهة التحديات الراهنة في القطاع الصحي بالجزائر، وتحقيق الاستدامة والتميز في تقديم الرعاية الصحية للمواطنين. غير أن نجاح تطبيقها يتطلب توفير البيئة والثقافة التنظيمية الملائمة إلى جانب الكفاءات البشرية المؤهلة.

¹ محسني عليمه، إشكالية تمويل المنظومة الصحية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، قسم علوم التسيير، 2021-2020، ص14.

ثانياً: معوقات تطبيق الرشاقة داخل المؤسسات الصحية

رغم المزايا العديدة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في مجال الاتصال الإداري، إلا أن هناك العديد من العقبات والتحديات التي قد تعترض عملية تبنيها وتطبيقها بنجاح في المؤسسات. هذه المعوقات تتراوح بين المقاومة للتغيير والافتقار إلى الثقافة التنظيمية الملائمة، وصولاً إلى نقص الموارد والكفاءات اللازمة لتفعيل آليات الاتصال الرشيق.

يتضمن اللين مشاركة الموظفين في إجراءات التحسين، سواء في تصميمها أو في تنفيذها. يتمتع الموظف بالسلطة والمسؤولية للتدخل في الإنتاج بهدف تحقيق أقل معدل خطأ ممكن. ومن واجبه وقف الإنتاج بمجرد اكتشاف الانحراف.¹

استناداً إلى ما جاء في دراسة تناولت المعوقات التي تحول دون تطبيق الاتصالات الرشيفة بالمنظمة، ركزت الدراسة الحالية على أهم المعوقات التي تأثر في الاتصال الإداري:²

أ. ضعف جودة المعلومات

تشير المعلومات في عملية الاتصالات إلى البيانات والحقائق والأفكار والآراء والاستفسارات والشكاوى والرغبات والمواقف والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والقرارات والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها، للإبقاء على حياة المنظمة ونموها وتقدمها وازدهارها في المجمع.

وتعرف جودة المعلومات بأنها " درجة للمعلومات التي تمثل الواقع، وتحدد بقدرتها على تحفيز متخذي القرارات لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

ب. عدم التعاون والتفاعل في الاتصال

إن الهدف النهائي من عمليات الاتصال الإداري هو التعاون، لذلك فعدم مشاركة أعضاء عملية الاتصال بنشاطاتهم وعدم المساهمة بمعرفتهم وعدم فهم طريقة تفكير العاملين الآخرين وعدم تأدية الفرد الدور المنوط به، وإذا لم يستطع أفراد الفريق نقل أفكارهم ومشاعرهم لبعضهم البعض؛ فإن هذا كله سوف يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف المنشود داخل المؤسسة.

ت. اختلاف مستوى المهارات الاتصالية

يتوقف الاتصال على مدى اتقان مهاراته والتحكم فيها، لذلك تضعف مهارات الاتصال لدى الموظفين واختلاف مستوياتها لديهم. قد يؤدي إلى ضعف سلوكهم في العمل وبالتالي انعدام القيم المضافة ضمن نظام الاتصال الإداري، فافتقار الفرد للمهارات الاتصالية يقلل من فرص الحاجه في العمل (سعدت) خاصة إذا كان يعمل في منظمة تتوفر على موارد بشرية ذات مؤهلات ومهارات اتصالية عالية .

ث. الاختيار الخاطئ لوسائل وعمليات الاتصال

تتمثل هذه المعوقات في الاتصال بأضعف الوسائل الاتصالية والتي لا تتلاءم مع ميزانية المنظمة، وبالتالي وجود هدير وزيادة في التكاليف، تشمل هذه التكاليف لمن الآلات والمعدات والأجهزة الخاصة

¹ **Changer La vie**, Castagné Thierry **avec Le Lean a la maison**, La plaine Saint-Denis, AFNOR, 2013, p16.

² مدروس نادية، **معوقات تطبيق الرشاقة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين**، ASJP، المركز الجامعي مغنية، 2021، ص 287-288.

بالاتصال بالإضافة إلى تكاليف التشغيل والصيانة، بحيث لا بد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطرفي الاتصال، لأن سوء استخدام المعدات والأدوات المستعملة في الاتصال تفقد من قيمة الاتصال ومن رشاقتة ومرونته، فضلا عن ذلك فإن الاستخدام الخاطئ للأساليب الاتصالية لا يعزز عملية الاتصال وبالتالي يكون هناك هدر للوقت والمال.

ج. اللغة

تغير اللغة عائقا بسبب عدم فهم معانيها وطريقة استخدام اللغة ذاتها ، فاللغة هي الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها الاتصال وهي التي ترسم صورة الرسالة وغرضها المراد تبليغه، وأنها قد تحمل عدة معانٍ تفسير بطريقة خاطئة، فضلا عن استخدام المرسل المصطلحات وكلمات لها أكثر من معنى عند الأفراد، وبالتالي تعيق الاتصال.

ح. الحواجز المكانية والزمانية

يتغير الاتصال الرشيق بنقل الرسالة في الوقت المناسب والمكان المناسب فتأخر وصول المعلومات إلى المرسل في الوقت المحدد يؤدي إلى نتائج سلبية وبالتالي يفقد الاتصال أهميته. فتوقيت الإرسال المناسب هو الوسيلة الوحيدة أمام المرسل من أجل التأثير على الزمن والتحكم فيه ، حتى تصل المعلومات إلى المستقبل.

تبرز الإدارة الرشيقة كمنهجية حديثة ذات جودة عالية وكفاءة تشغيلية مثلى. غير أن نجاح تطبيق هذا النهج في المؤسسات الصحية الجزائرية يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط الأساسية، أبرزها توافر البيئة المؤسسية الملائمة وبناء الثقافة التنظيمية التي تشجع على التحسين المستمر والتعلم والابتكار. كما يتطلب توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على قيادة عملية التحول نحو الرشاقة بنجاح.

خلاصة الفصل الثاني

على الرغم من نشأة الإدارة الرشيقة في قطاع التصنيع، إلا أنها أثبتت فعاليتها في تطبيقاتها في مجالات أخرى مثل الخدمات، الرعاية الصحية، التعليم، والإدارة الحكومية. مما جعلها أحد أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحقيق التميز التشغيلي والقدرة التنافسية.

علاوة على ذلك، تلعب عملية اتخاذ القرارات الإدارية دورًا محوريًا في إبراز الحاجة للرشاقة في الخدمات، حيث يجب أن تكون القرارات المتخذة مدروسة ومبنية على أسس علمية وبيانات موثوقة، مع مراعاة الجوانب الطبية والإدارية والاقتصادية والأخلاقية ذات الصلة.

من ناحية أخرى، لا بد من التنبيه إلى المعوقات المحتملة التي قد تعرقل تبني الإدارة الرشيقة، كمقاومة التغيير والافتقار للثقافة التنظيمية المناسبة، ونقص الموارد والكفاءات اللازمة. لذا، يجب التصدي لهذه المعوقات بطريقة استباقية وفعالة.

في النهاية، يتضح أن تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية الجزائرية يمثل خطوة استراتيجية مهمة لتحسين جودة الرعاية وكفاءتها، إلا أنه يتطلب توافر البيئة والشروط الملائمة، إلى جانب معالجة المعوقات بشكل سليم. وبالتالي، فإن التقييم الدقيق للوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف أمر ضروري لوضع خطة عمل ناجحة لتفعيل هذا النهج الإداري الحديث.

وفي الفصل الموالي سنتطرق لدراسة فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان.

الفصل الثالث: دراسة فرص ومعيقات
تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة
العمومية للصحة الجوارية -الذرعان-

الفصل الثالث: دراسة فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان

في إطار البحث عن آليات لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، تأتي الدراسة الميدانية كخطوة أساسية لفهم الواقع العملي للمؤسسات الصحية وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها. فالمعرفة النظرية وحدها لا تكفي لاقتراح حلول ناجحة، بل لابد من الاحتكاك المباشر بالميدان واستقصاء آراء ووجهات نظر مختلف الأطراف المعنية.

في هذا السياق، تم اختيار إحدى المؤسسات العمومية للصحة الجوارية كحقل للدراسة الميدانية، حيث تمثل هذه المؤسسات الواجهة الأولى لتقديم الرعاية الصحية للمواطنين والمسؤولة عن تأمين خدمات علاجية متنوعة وذات جودة عالية.

وكان الحافز الرئيسي لاختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كمحل للدراسة هو محاولة إيجاد طرق وآليات لإدارة هذا العنصر البشري بكفاءة عالية، وتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة، وتحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، وترشيد الإجراءات والعمليات، وتعزيز التنسيق والتواصل بين العاملين.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تسليط الضوء على الواقع التشغيلي داخل هذه المؤسسة، ورصد التحديات والإكراهات التي تواجهها على مختلف المستويات، سواء الإدارية أو اللوجستية أو البشرية.

لتحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على منهجية بحثية متكاملة تجمع بين المقابلات، والملاحظة المباشرة للعمليات الداخلية، وبعض السجلات المتاحة. كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها بشكل موضوعي.

يعتبر هذا الفصل عبارة عن اسقاط للجانب النظري سالف الذكر على أرض الواقع بالتحديد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، رغبة للتوصل إلى فرص تطبيق الإدارة الرشيقة في هذه المؤسسة وتحديد العقبات بغرض اقتراح مداخل لتذليلها.

وهذا ما سيتم توضيحه في المبحثين المواليين:

- بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؛
- الدراسة المنهجية وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

تعتبر المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من أهم الركائز الأساسية للنظام الصحي، كونها تلعب دورًا محوريًا في توفير الرعاية الصحية للمواطنين، لذلك سنتناول في هذا المبحث تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهيكلها التنظيمي والمرافق الصحية التابعة لها، والخدمات الصحية التي تقدمها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومهامها

سنتعرض من خلال هذا المطلب لتقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومهامها.

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

يمكن تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على النحو التالي¹:

هي منشأة خدمتية مستقلة في تسييرها ذات طابع اداري مهمتها الرئيسية هي تقديم خدمات صحية وضمن تطبيق برامج الوقاية العلاج الأساسي.

وقد استحدثت هذه الأخيرة بموجب المرسوم رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتعد بالتالي تسمية جديدة بالنسبة للتشريع الاستشفائي الجزائري، كما تتمتع هذه المؤسسة أو الذمة المالية وتوضع تحت وصاية الوالي.

مقرها: إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان مقرها الرئيسي حي 01 نوفمبر 54 الذرعان ولاية الطارف.

الحالة الجغرافية الصحية: تقع شمال غرب عاصمة ولاية الطارف تحدها شرقا ولاية عنابة وغربا ولاية قالمة.

التغطية السكانية: كثافتها الاجمالية 222069 نسمة، منها 55% من الكثافة الاجمالية لولاية الطارف، تتوزع على ثلاثة دوائر وثمانية بلديات.

1. -دائرة الذرعان: 03 بلديات

أ- بلدية الذرعان 38 931 نسمة .

ب- بلدية شبيطة مختار 23 878 نسمة .

ج- بلدية الشيحاني 9 962 نسمة.

2. -دائرة البسباس: تحتوي دائرة البسباس على 03 بلديات

أ- بلدية البسباس 49 336 نسمة .

ب- بلدية زريزر 11 661 نسمة .

ج- بلدية العصفور 13 369 نسمة.

3. -دائرة بن مهدي: تحتوي دائرة بن مهدي على بلديتين :

أ- بلدية بن مهدي 40 649 نسمة .

ب- بلدية الشط 34 283 نسمة.

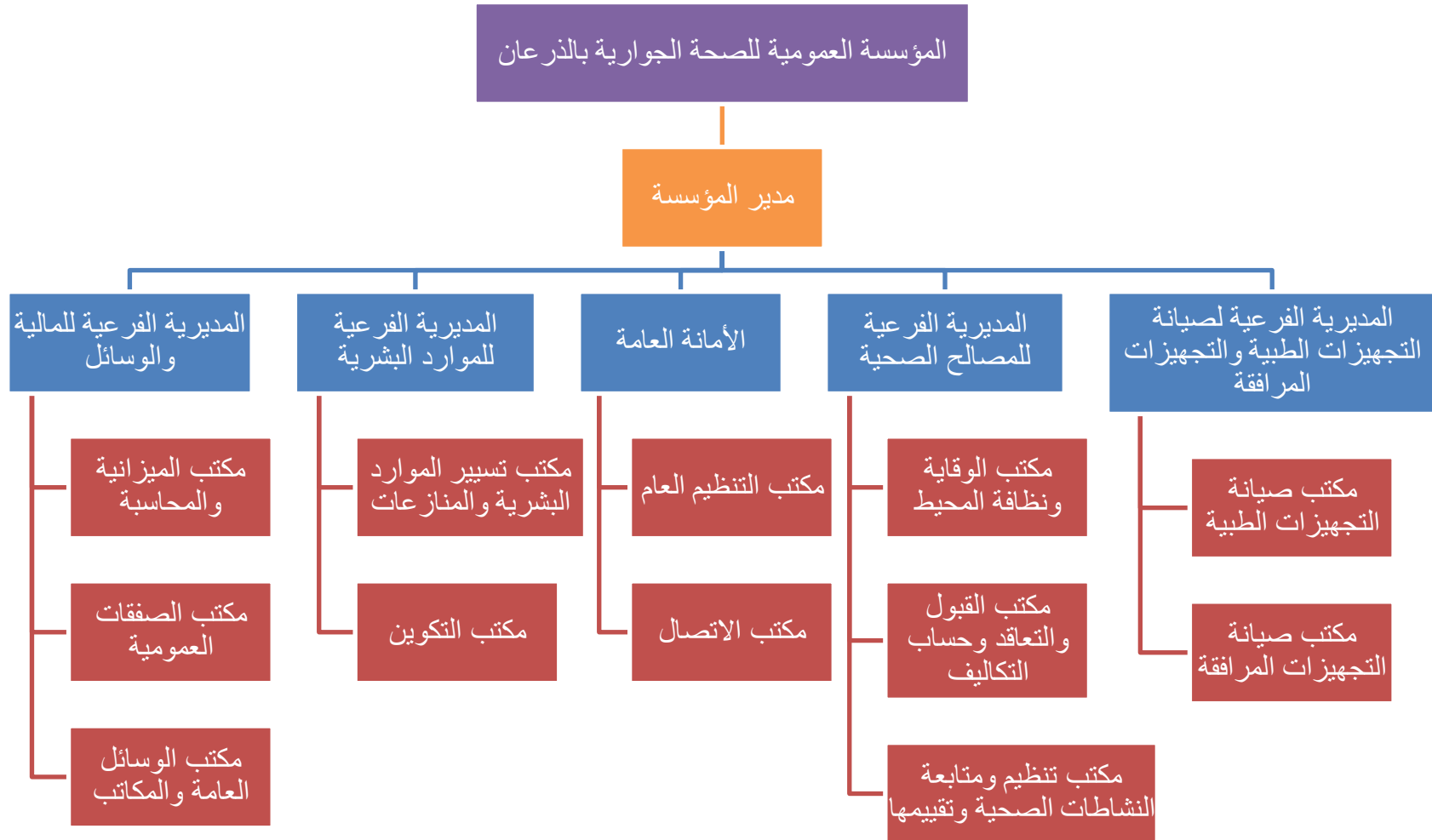
ثانياً: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- ✓ التكفل التام والمتكامل بالقضايا الصحية الخاصة بالسكان.
- ✓ القيام بتنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- ✓ تحقيق المساوات بين جميع السكان في العلاج.
- ✓ أن تكون هذه المؤسسة دعامة للتدريب العلمي لجميع الموظفين.
- ✓ الإسهام في التنسيق أعمال الهياكل التابعة لها ومراقبتها وذلك في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- ✓ الهياكل والمصالح المساهمة في التسيير.
- ✓ العقود والصفقات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان

بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الموافق لـ 03 محرم 1431 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

وفيما يلي عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان:



انطلاقاً من الهيكل التنظيمي، يمكن عرض مهام مصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالذرعان كما يلي:

1. المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

يترأسها نائب المدير هو الوكيل الرئيسي للمؤسسة وفقاً للتنظيم المعمول به وهو المسؤول الشخصي عن تسيير الميزانية تحت إشراف الأمر بالصرف.

وتختص المديرية الفرعية للمالية والوسائل بالمهام التالية:

- ✓ إعداد الميزانية وتنفيذها.
- ✓ القيام بأعمال المحاسبة المادية ومحاسبة المخزون.
- ✓ يعد الحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاثة أشهر.
- ✓ أعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة ومتابعتها.
- ✓ إحصاء احتياجات مختلف المصالح.
- ✓ إبرام العقود وإعداد الاستشارات والصفقات بكل مراحلها وكذا المنح بالتراضي.
- ✓ السهر على تمويل مختلف المصالح بالاحتياجات اللازمة والضرورية وخاصة اقتناء اللوازم لسير المصالح.
- ✓ الإشراف على تنفيذ برامج صيانة وترميم الهياكل ومراقبتها.
- ✓ تسيير المخازن (الوراقة، مواد التنظيف، مخزن الصيانة والخردوات... الخ).
- ✓ جرد مختلف العتاد الطبي والمكتبي.

تحتوي المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاثة مكاتب:

أ. **مكتب الميزانية والمحاسبة:** تتمثل مهام مكتب الميزانية والمحاسبة في مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية مع تدخل للمدير الفرعي للمالية والوسائل من حيث إعداد الميزانية التوقعية، ويقوم المكتب بمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة وإعداد مختلف الحصائل المالية وتنفيذ التعديلات والتغييرات التي قد تشمل مختلف أجزائها وهذا كله وفق قوانين المالية والمحاسبة العمومية، بالإضافة إلى مسك مختلف السجلات المحاسبية والمتمثلة أساساً في السجلات التالية:

السجلات الموجودة على مستوى مكتب الميزانية والمحاسبة:

- ✓ **سجل النفقات:** في هذا السجل يتم وضع فيه جميع النفقات وذلك حسب تقسيم الميزانية ويتضمن مراحل صرف النفقة من الالتزام بذكر البيانات الخاصة بسندات الطلب ثم التصفية تاريخها، المورد، نوع النفقة ثم الأمر بالصرف تاريخ الحوالة، رقمها، المستفيد، ومبلغها. قد يتم صرف العديد من سندات الطلب بفاتورة واحدة وكذا حوالة واحدة. وهو سجل مؤشر عليه من طرف مدير المؤسسة.
- ✓ **سجل الإيرادات:** ويتم فيه قيد جميع الإيرادات الواردة إلى ميزانية المؤسسة مثال إيرادات التحصيل الخاصة بالمخبر والأشعة والعلاج والاقتطاعات الخاصة بالأجور الزائدة والغيابات، كل إيراد يوضع حسب نوعه في الميزانية l'imputation، تاريخ سند التحصيل Ordre de versement ورقمه، تاريخ التوقيع عليه، نوع التحصيل، المبلغ، تاريخ مصادقة أمين الخزينة، ويتم الجمع فيه شهرياً وتحديد

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 68 بالذرعان

المبلغ النهائي أما فيما يخص بقية الإيرادات مثل مساهمات الدولة يوضع رقم الإيراد حسب تاريخه وكذا تاريخ التسبيق (حيث أن هذه التسبيقات تأتي كل ثلاثة أشهر) والمبلغ.

✓ **السجل العام Journal général** : في بداية السنة يتضمن ما تم الوقف عليه في المخازن في 12/31/ السنة الماضية، ثم يتم وضع فيه مختلف المواد التي تدخل المخازن ويتضمن نوع النفقة مع فاتورتها والمورد، الكمية، المبلغ، الكمية التي خرجت من المخزن، ورقم صفحة الفاتورة في الكتاب الكبير. le grand livre.

✓ **الكتاب الكبير Le Grand Livre**: ويتضمن النفقات حسب تقسيم الميزانية l'imputation وذلك بوضع رقم قيد الفاتورة في le journal général تاريخ الفاتورة، المورد، رقم الفاتورة، رقم الحوالة الكمية المتبقية في 12/31/ السنة السابقة، الكمية، المبلغ، وجانب آخر لما خرج من المواد من المخزن نفسه فيوضع الكمية التي خرجت والكمية المتبقية.

ب. **مكتب الصفقات العمومية**: مكتب الصفقات يتولى المهام التالية:

- ✓ إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.
- ✓ تنظيم المناقصات والاستشارات وتنفيذها.
- ✓ إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- ✓ ضمان أمانة لجان الفتح والتقييم ولجنة الصفقات.
- ✓ إعداد التقارير التحليلية لمشاريع دفاتر الشروط والصفقات والملاحق التي يكون فيها المراقب المالي مقررًا.

✓ دراسة الطعون المسجلة في إطار إبرام الصفقات.

✓ مسك القوائم الخاصة بالمتعاملين المخالفين والمسجلين في القوائم السوداء.

✓ إعداد الحالات الدورية الشهرية الخاصة بالصفقات المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات.

ت. **مكتب الوسائل العامة والهيكل**:

من المهام التي يقوم بها هذا المكتب المحافظة على كل ما يتعلق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وعلى ممتلكاتها وهو المسؤول على حظيرة السيارات وبالأخص سيارات الإسعاف... الخ.

2. المديرية الفرعية للموارد البشرية

ويجري على مستوى هذه المديرية أغلب العمليات التي تخص تسيير الموارد البشرية من تعيين وترسيم وترقية وإحالة على التقاعد... ويمسك على مستواه العديد من السجلات ونذكر منها :

-سجل البطاقات المهنية- سجل المقررات الداخلية- سجل مقررات الرقابة اللاحقة- سجل العطل السنوية و الاستثنائية. -سجل شهادات العمل .

بالإضافة إلى السجلات نجد الملفات الخاصة بالمستخدمين بحيث أن لكل موظف ملف يسمى بالملف الإداري والطبي للمستخدم يحمل جميع بياناته وكل ما يتعلق بمساره المهني فنجد في كل ملف سبعة (7) ملفات فرعية.

وتشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين:

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

ب. مكتب التكوين.

الوظائف التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية:

- **المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية ولهذا الغرض، فإنه من الضروري أن يحظى بعناية كبيرة عند إنجازها، كونه يهدف إلى:
 - ✓ ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.
 - ✓ برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف.
- **التوظيف:** لقد نص الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة على مجموعة من الشروط الواجب توفرها للالتحاق بالوظيفة العمومي، وذلك في المواد من 75 إلى 79، وهي كالتالي:

لا يمكن أن يوظف أي شخص في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- ✓ أن يكون جزائري الجنسية.
- ✓ أن يكون متمتعاً بالحقوق المدنية.
- ✓ أن لا تحمل شهادة السواق القضائية ملاحظات تنافى و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- ✓ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- ✓ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية، وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ويكون التوظيف على حالتين على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار.

- **الترقية:** يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف بالترقية في الدرجة، وفي الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة وحسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة. طبقاً للمادة 10 من المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى.

- **ملف الإحالة على التقاعد:** وينتج عن التقاعد فقدان صفة الموظف، و يظهر الموظفون الذين سيتم إحالتهم للسنة المعنية في الجدول رقم 06، الموجود في مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث يتم الاتصال بالموظفين المعنيين بهدف تقديم الوثائق الضرورية لملف الإحالة على التقاعد.

3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية

تقسم هذه المديرية حسب القرار الوزاري المشترك الصادر في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية إلى ثلاث مكاتب:

أ. مكتب الوقاية ونظافة المحيط

تسهر على تقديم مختلف التعليمات الواردة إليها من الوزارة وكذلك مديرية الصحة إلى مختلف مصالح المؤسسة وذلك عن طريق:

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 70 بالذرعان

- ✓ وضع ملصقات أو مطبوعات عند كل مصلحة تتضمن معايير النظافة وطرقها.
 - ✓ متابعة رمي النفايات وفقا للتعليمات المنصوص عليها.
 - ✓ متابعة الحالات الوبائية منذ دخولها إلى المصالح الاستشفائية والتصريح بها إلى الجهات المعنية.
- بالإضافة إلى تقديم تقارير حول الوضعية الخاصة بالمؤسسة إلى المديرية وكذلك الوزارة.

ب. مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف:

يعتبر مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف هو الآخر من أهم المكاتب الموجودة على مستوى المديرية الفرعية للمصالح الصحية حيث يسهر على حسن سير نشاطات العلاج، والذي على مستواه يتم القيام بما يلي :

- ✓ استقبال وإعلام وتوجيه الوافدين لمصالح العلاج.
- ✓ إعداد كشوفات القبول والخروج وشهادات الإقامة بالمؤسسة.
- ✓ إعداد التصاريح الخاصة بالولادات والوفيات وإرسالها إلى الحالة المدنية على مستوى البلديات.
- ✓ تسجيل تحركات الوافدين والمحولين والخارجين من وإلى المؤسسة.
- ✓ الفوترة وقبض وتسيير المقبوضات.
- ✓ تسجيل وتسيير ملفات المرضى وحفظ الأرشيف.
- ✓ جمع المعلومات من مختلف مصالح المؤسسة سواء كانت إدارية أو صحية وتحليلها في جداول وذلك حسب الدليل المنهجي لحساب التكاليف المعد من طرف اللجنة الوزارية، وذلك بإعداد جداول تُلخِصه لمختلف اعباء ونشاطات كل المصالح وتوزيع تلك الأعباء على كل المصالح للوصول إلى حساب التكلفة المنفقة على المريض الواحد لكل مصلحة.

ت. مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها وتقييمها: والذي على مستواه يتم القيام بما يلي:

- ✓ إعداد جدول المناوبة.
- ✓ إعداد إحصائيات المؤسسة.
- ✓ تنظيم مصالح العلاج.

4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مسؤول عن كل أعمال صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

- ✓ إعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- ✓ تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- ✓ الاشراف على الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية.

مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة على مكنتين:

أ. مكتب صيانة التجهيزات الطبية:

وهذا المكتب يقوم:

- ✓ بتدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات الطبية داخلي أو خارجي في سجل .
- ✓ تكوين ملف لكل جهاز طبي.
- ✓ متابعة أعمال الصيانة.

ب. مكتب صيانة التجهيزات المرافقة:

وهذا المكتب يقوم :

✓ بمتابعة التجهيزات الغير طبية (تبريد أثاث طبي أو مكتبي إعلام ألي...الخ)

يقوم بتدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات المرافقة داخلي أو خارجي في سجل.

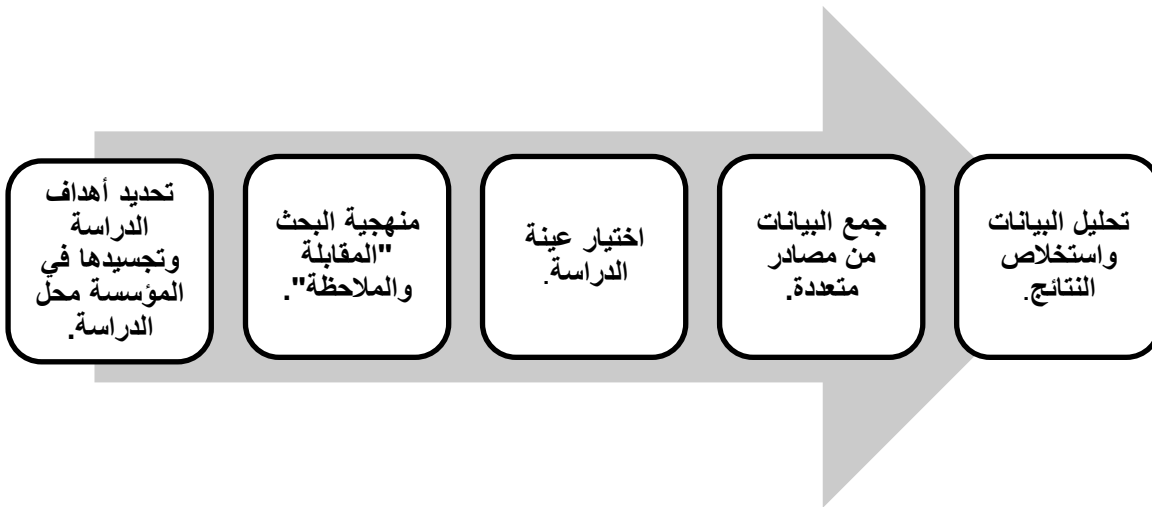
المبحث الثاني: الدراسة المنهجية وتحليل نتائج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام نهج وصفي واستكشافي، بهدف توضيح وتنظيم المعلومات حول أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية.

يعتمد منهج البحث على الملاحظة الاستباقية، حيث يتم تحليل نطاق تجربة نهج تطبيق الإدارة الرشيقة، ويتم جمع البيانات من خلال الملاحظات الميدانية والمقابلات مع الأشخاص الرئيسيين، بهدف تصميم خطة عمل وإعداد رسم خرائط للعملية التي يجب اتباعها لحل المشكلة، بالإضافة إلى رسم خرائط لعملية تدفق المعلومات.

يتناول هذا المبحث الإجراءات الواجب اتباعه للتعامل مع الدراسة؛ والموضحة في الشكل التالي:

رسم توضيحي 6: الإجراءات الواجب اتباعه للتعامل مع الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

سنتطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تأكيد أو نفي فرضيتنا التي تم تبنيها سابقاً ومعرفة فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة داخل المؤسسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاعتماد على دليل مقابلة (انظر الملحق 01) مع مدير المؤسسة ورؤساء المديريات الفرعية (المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة).

وتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين في المديريات في المؤسسة والأطباء المسؤولين وعددهم 1232 موظف.

أما فيما يخص عينة الدراسة؛ فتم استهداف عينة عشوائية قدرها 05 (رؤساء المديريات الفرعية الأربعة والمدير) عمال من أصل 1232 عامل إداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم إجراء جلسات مقابلة خاصة على حدى للحصول على رؤى وتحليلات حول الموضوع الذي تتناوله الدراسة، وجمع المعلومات حول سياسات وإجراءات المؤسسة، والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة، ورؤيتهم حول مدى إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة.

وتتمثل أسباب اختيار تطبيق الإدارة الرشيقة في هذه المؤسسة؛ هو أن تطبيقها سيؤدي إلى تحقيق عدة مزايا، منها:

- ✓ استغلال أمثل للموارد البشرية وتجنب الهدر أو سوء التوظيف.
- ✓ زيادة إنتاجية الموظفين وكفاءتهم في تقديم الخدمات الصحية.
- ✓ تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين بتكلفة أقل.
- ✓ تحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي، مما يساهم في تقليل دوران العمل والحفاظ على الكفاءات.
- ✓ تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية والعمليات الصحية.

لذلك، فإن دراسة وتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية؛ يمثل خطوة استراتيجية نحو تحسين أداء هذه المؤسسات وضمان استدامتها وقدرتها على تلبية احتياجات المواطنين الصحية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 73 بالذرعان

تم استخدام التحليل النوعي وذلك من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ حيث قمنا بالاعتماد على المقابلة شبه المنظمة من خلال تنظيم جلسات خاصة مع كل فرد وذلك من أجل الحصول على اجابات عالية الدقة و تكون ذات مصداقية و شفافية ؛ حيث حددنا أفراد عينة الدراسة الذين نتعامل معهم بشكل مباشر بعد أن أخذنا موافقتهم قبل الشروع في المقابلة و من ثم اعتمدنا على المقابلة الشخصية بعدها قمنا بتوجيه اسئلة مفتوحة متعلقة بموضوع الدراسة للعينة المختارة وتدوين كل الإجابات والملاحظات واخيرا استخلاص النتائج.

وتضمن دليل المقابلة، الأسئلة التالية:

1. أسئلة عن خلفية التعليم والمنصب لمن أجريت معهم المقابلات.
2. سؤال عن خبرة العمل السابقة.
3. سؤال عن اهتمامات ومعرفة كل طرف اجريت معه مقابلة بمدى اطلاعه على الموضوع.
4. أسئلة حول مخاوف وعقبات تطبيق الإدارة الرشيقة.
5. أسئلة حول تقديم ملاحظات أو توصيات.

وتم استهداف المدير ورؤساء المديرية الفرعية الأربع؛ والذين يشكلون حلقة الوصل الرئيسية بين الإدارة العليا والموظفين؛ نظرا لعلاقتهم المباشرة بأهداف دراستنا، فهم المسؤولون عن تنفيذ التقارير والخطط الموضوعية وإدارة الموارد البشرية والمادية وكذلك اتخاذ القرار على مستوى مديريتهم.

من خلال مساءلة رؤساء المديرية يمكن تقييم مدى فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة وتحديد نقاط القوة والضعف في كل مديرية والعمل على مواجهة القصور وتعزيز الممارسات الجيدة. لذلك؛ فإن اختيار رؤساء المديرية الفرعية للمساءلة يعتبر أمراً حيويًا لما يمتلكون من خبرة لضمان الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وللمساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وبالتالي تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

وفيما يلي معلومات عن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم:

جدول 2: نبذة عن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

المهام /الوظيفة	الخبرة	المهام الرئيسية
المدير	10 سنوات	<ul style="list-style-type: none">• ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة• وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة• التشجيع على ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة• امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح المتعلقة بالرعاية الصحية
مسؤول المديرية الفرعية للمالية والوسائل	11 سنة	<ul style="list-style-type: none">• اعداد الميزانية السنوية للمؤسسة• ادارة التدفقات النقدية• متابعة الارادات وتحصيل المستحقات• ادارة الموارد المالية والتجهيزات

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 74 بالذرعان

<ul style="list-style-type: none"> ● التخطيط لاحتياجات القوى العاملة ● ادارة شؤون الموظفين ● تخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير ● إدارة نظام تخطيط الأداء 	06 سنوات	مسؤول المديرية الفرعية للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة وتنسيق المخزون الطبي ● متابعة التطورات الطبية ● إعداد التقارير والإحصائيات ● التنسيق مع الجهات الخارجية 	13 سنة	مسؤول المديرية الفرعية للمصالح الصحية
<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة عمليات الصيانة والوقاية ● التفقيش والمراقبة ● إدارة العقود والضمانات 	15 سنة	مسؤول المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

المصدر: من إعداد الطالبة

خطة المقابلة

تم إجراء المقابلات في الفترة الممتدة ما بين 17 و 21 مارس 2024 في مقر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الذرعان- ولاية الطارف. حيث تم استقبال رؤساء المديريات الفرعية كل على حدة في قاعة الاجتماعات الرئيسية ابتداءً من الساعة التاسعة صباحاً إلى غاية الحادية عشر صباحاً. وكانت موثقة بواسطة تسجيلات صوتية بعد موافقة المشاركين، بهدف تسهيل عملية تحليل البيانات لاحقاً.

جدول 3:خطة المقابلة

الشخص الذي تمت مقابله	رقم المقابلة	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة	مكان المقابلة
مسؤول المديرية الفرعية للموارد البشرية المدير	01	2024/03/17	1 ساعة و 30 دقيقة	قاعة الاجتماعات للمؤسسة
مسؤول المديرية الفرعية للمالية والوسائل	02	2024/03/18	35 دقيقة	مكتب المدير
مسؤول المديرية الفرعية للمصالح الصحية	03	2024/03/19	45 دقيقة	قاعة الاجتماعات للمؤسسة
مسؤول المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة	04	2024/03/20	45 دقيقة	قاعة الاجتماعات للمؤسسة
مسؤول المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة	05	2024/03/21	35 دقيقة	قاعة الاجتماعات للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

أخلاقيات المقابلة

عند إجراء مقابلات مع رؤساء المديريات الفرعية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، من المهم الالتزام بمجموعة من الأخلاقيات والمبادئ الأساسية لضمان احترام حقوق وكرامة المشاركين والحصول على نتائج موثوقة وذات مصداقية.

فيما يلي بعض الأخلاقيات الرئيسية التي يجب الاعتماد عليها:

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 75 بالذرعان

- ✓ شرح أهداف وإجراءات المقابلة بشكل واضح، كما يجب إعلامهم بحقوقهم في الانسحاب من المقابلة في أي وقت دون تبعات سلبية.
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية وعدم الكشف عنها دون موافقتهم. كما يجب تخزين البيانات المجمعة بشكل آمن وحمايتها من الوصول غير المصرح به.
- ✓ التعامل مع الجميع بنفس القدر من الاحترام والموضوعية، دون أي تحيز أو تمييز بسبب الخلفية أو الانتماءات.
- ✓ المعاملة باحترام وكرامة لخصوصيتهم ولحقوقهم الإنسانية. كما يجب تجنب أي سلوك أو تصرف قد يُعتبر مهيناً أو مسيئاً.
- ✓ الصدق في جميع مراحل المقابلة، وأن يقدم المعلومات بشكل دقيق وغير مضلل.

جمع البيانات

تعتبر الملاحظات والاجتماعات من أتمن الأدوات المهمة في جمع البيانات خلال فترة تدريبي، كونها تسمح بالحصول على معلومات حقيقية ومباشرة من خلال مراقبة الأنشطة والعمليات الفعلية، وكذلك من خلال التفاعل المباشر داخل المؤسسة.

جدول 4: الاجتماعات

الرقم	اعضاء الاجتماع	التاريخ	المدة	موضوع الاجتماع
01	- المدير -مسؤول المديرية الفرعية للمالية والوسائل -منسق التجهيزات المتربص - مسؤول قسم الإعلام	2024/03/26	1 ساعة	تحديث البنية التحتية والتجهيزات الطبية
02	- مدير المؤسسة - المتربص - مسؤول المديرية الفرعية للموارد البشرية - بعض الموظفين	2024/04/01	45دقيقة	ادارة الأداء وتقييم الموظفين وتخطيط التعاقد الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة

جدول 5:الملاحظات

الرقم	المديرية	التاريخ	التكرار	المدة	النقاط المغطاة
01	المديرية الفرعية للمالية والوسائل	2024/03/10 2024/03/11 2024/03/12 2024/03/13	4 أيام	1 ساعة	متابعة تنفيذ الميزانية نظم إدارة المخزون الرقابة والتدقيق المالي احتياجات الموظفين
02	المديرية الفرعية للموارد البشرية	2024/03/14 2024/03/21 2024/03/25	6 أيام	3 ساعات	عقود التوظيف والتعيينات استراتيجيات استقطاب الكفاءات معايير تقييم الأداء

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 76 بالذرعان

ضمان الامتثال لقوانين العمل			2024/03/26 2024/04/03 2024/04/04		
تنظيم وإدارة العيادات والأقسام الطبية المختلفة	ساعتان	2 أيام	2024/03/17 2024/03/18	المديرية الفرعية للمصالح الصحية	03
تحديد احتياجات الصيانة تتبع حالة المعدات صيانة أنظمة التهوية والتدفئة	20 دقيقة	2 أيام	2024/03/19 2024/03/20	المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة	04

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال حضور الاجتماعات والقيام بعدة ملاحظات مباشرة تمكنا من فهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والعلاقات بين الموظفين وطريقة اتخاذ القرارات وغيرها من القرارات ضمن جوانب عديدة لخدمات المؤسسة للحصول على تحليلات واقعية في دراستنا.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

الهدف من هذه الخطوة هو عرض نتائج تحقيقنا الميداني وتقديم التحليلات والتفسيرات اللازمة. ولهذا السبب سنبدأ بتحليل وتوضيح نتائج المقابلات والملاحظات التي تمت في ميدان المعرفة وتوقعات المديرين حول إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة، ثم تنتقل إلى ابراز المخاطر المتوقعة والتهديدات، وأخيرا سنناقش التكامل بين توقعات المؤسسة والإمكانيات. وسنشرح أيضا بعض نتائج تنفيذ خطة عملنا.

تمنحنا المقابلة اكتساب ميزة التكيف مع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم لمستلزمات البحث العلمي، حيث يتمتع هؤلاء الأشخاص بالمرونة الشديدة والحرية التامة في الإجابات التي يقدمونها أثناء المقابلة.

أتاحت لنا المقابلات التي تم إجراؤها فرصة الحصول على إجابات تسمح لنا بتأكيد أو رفض فرضيات الدراسة. حيث تجسدت هذه الدراسة في ثلاثة أجزاء رئيسية.

- الجزء الأول: مقدمة شخصية مع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم.
- الجزء الثاني: أسئلة حول محاولة تطبيق الإدارة الرشيقة.
- الجزء الثالث: نتائج وتوصيات حول تطبيق الإدارة الرشيقة.

🚩 تحليل الجزء الثاني من المقابلة: محاولة تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية (الجزء 02 من دليل المقابلة) + الاجتماع (2024/03/26):

يعتبر غالبية المدراء أن تطبيق الإدارة الرشيقة أمر مهم للغاية بالنسبة للقطاع الصحي، كون الإدارة الرشيقة أصبحت النهج الحديث في أساليب الإدارة. وفيما يتعلق بالالتزام الإدارة بهذا النهج، وجدنا أن بعض المديرين الذين تمت مقابلتهم يرفضون رفضا تاما تطبيقها؛ بينما البعض الآخر يحرصون جاهدين لمحاولة تطبيقها والعمل بها.

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 77 بالذرعان

تختلف الأدوات والتقنيات المساعدة في تطبيق الإدارة الرشيقة، حيث هناك اختلاف في تقييم حالة كفاءة العمليات وسرعة الخدمات في المؤسسة الصحية.

فأثناء فترة تربصي، لفت انتباهي أن مسؤول "المديرية الفرعية للمالية والوسائل" ليس على علم تام بمفهوم الإدارة الرشيقة ومدى أهمية هذا النهج داخل المؤسسات، كون هناك عرقلة في التواصل بين المديرية بالرغم من أن المدير كان حريصاً على السعي لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المؤسسة.

ومنهم سأقوم بعرض جدول يلخص مدى مفهوم الإدارة الرشيقة لدى مدير المؤسسة وأربع رؤساء المديرية الفرعية داخل المؤسسة. حيث 1 يمثل مفهوم ضعيف و5 مفهوم جيد.

جدول 6: قياس مدى مفهوم الإدارة الرشيقة بالنسبة لإطارات المؤسسة

المنصب	مدى مفهوم الإدارة الرشيقة
مدير المؤسسة	5
مسؤول المديرية الفرعية للموارد البشرية	2
مسؤول المديرية الفرعية للمالية والوسائل	1
مسؤول المديرية الفرعية للمصالح الصحية	4
مسؤول المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة	3

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول، يتضح أن مدير المؤسسة لديه مفهوم جيد نسبياً للإدارة الرشيقة (درجة 5)، بينما مدى فهم رؤساء المديرية الفرعية متفاوت. حيث يتمتع رئيس المديرية الفرعية للمصالح الصحية بمفهوم ممتاز للإدارة الرشيقة (درجة 4)، في حين أن رئيس المديرية الفرعية للمالية والوسائل لديه مفهوم ضعيف جداً (درجة 1). أما رئيسا المديرية الفرعية للموارد البشرية ولصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة، فلهما مفهوم متوسط (درجتان 2 و3 على التوالي).

هذه النتائج قد تشير إلى الحاجة إلى توفير المزيد من التدريب والدعم لبعض رؤساء المديرية الفرعية لتعزيز فهمهم للإدارة الرشيقة وتسهيل تطبيقها بشكل فعال في المؤسسة.

بناءً على إجابات المقابلات يمكن استخلاص النقاط العامة التالية حول إمكانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في محاولة تطبيق الإدارة الرشيقة في مديرياتها:

- ✓ هناك فجوة كبيرة في مستوى المعرفة والخبرة بين المدير العام ورؤساء المديرية الفرعية فيما يتعلق بمفهوم وتطبيق الإدارة الرشيقة.
- ✓ تتبع المؤسسة نهجاً غير منسق بين المديرية في مستويات التنفيذ والأدوات المستخدمة.
- ✓ على الرغم من بدء المؤسسة في محاولة التعريف ببعض مبادئ الإدارة الرشيقة، إلا أنها لا تزال في مراحل أولية ولم تتمكن من المعرفة الكاملة بها بعد.
- ✓ هناك حاجة لبرنامج تدريبي شامل وتوحيد الجهود من خلال تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر باستخدام أدوات الإدارة الرشيقة المختلفة.
- ✓ لا يوجد نظام واضح لقياس وتقييم كفاءة العمليات وجودة الخدمات، مما يصعب تحديد مجالات التحسين الرئيسية وقياس الأثر من تطبيق الإدارة الرشيقة.

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 78 بالذرعان

حيث تبين أن الأغلبية ليسوا على دراية كافية لكيفية تطبيق الإدارة الرشيقة ومدى انعكاساتها في تسهيل الخدمات، لأن المؤسسة الصحية دائما تسعى إلى كسب رضى المريض و تعميم المعرفة والخبرات للموظفين حول الإدارة الرشيقة في جميع أنحاء المؤسسة.

تصريحات الأطراف التي أجريت معهم المقابلة

" لقد بدأنا مؤخرا بتغيير بعض العمليات في مديريتنا. حتى الآن ركزنا على السعي في استخدام خرائط تدفق العمليات لتحديد مصادر الهدر في عملياتنا وتبسيطها. كما نحاول تطبيق نظام السحب لإدارة المخزون بشكل أكثر كفاءة".

" نحن نحاول البدا بتطبيق الإدارة الرشيقة بشكل رسمي في مديريتنا، لكننا نواجه بعض العراقيل في تبني الممارسات مثل تنظيم مكان العمل وإشراك الموظفين في تقديم اقتراحات للتحسين المستمر".

" لم يتم تطبيق نهج الإدارة الرشيقة حتى الآن. لقد قمنا بتدريب فريق صغير على مفاهيم الإدارة الرشيقة وطبقنا بعض أدوات تخطيط الإنتاج الرشيق مثل الصيانة الإنتاجية الشاملة في بعض العمليات، لكن لا يزال هناك الكثير لتتعلمه".

" لم نبدأ بعد بتطبيق الإدارة الرشيقة في مديريتنا بشكل منهجي. نحن نركز حاليًا على تحسين كفاءة العمال في كيفية تقديم الخدمات من خلال تدريب الموظفين وتطوير إجراءات العمل".

" لقد بدأنا منذ عامين ونصف تقريبا بتشكيل فرق عمل متخصصة لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر باستخدام أدوات. كما طبقنا مفهوم الصيانة الإنتاجية الشاملة لتقليل أوقات التوقف غير المخطط لها".

انطلاقا من مختلف الاجابات المقدمة من طرف رؤساء المديريات الفرعية والمدير نستنتج الوضع الحالي للعمليات السارية والاجراءات في المؤسسة مع تحديد نقاط القوة والضعف الأساسية، وصولا الى مصادر الهدر والانحرافات.

حيث تمثل:

- نقاط الضعف.
- ✓ نقاط القوة.

جدول 7: الوضع الحالي للعمليات والإجراءات

مصادر الهدر والانحرافات	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	وصف العمليات والاجراءات الحالية للمؤسسة
- تأخير في عملية الشراء - فقدان في تتبع المستلزمات	● عمليات يدوية معقدة/ نقص التنسيق ✓ نظام مخزون محوسب	اجراءات طلب واستلام الأدوية والمستلزمات الطبية
- ضعف التخطيط - عدم الاستغلال الأمثل للموارد	● تأخير في الاستجابة ✓ نظام حجز إلكتروني	إدارة جدولة المواعيد للعمال
- تكاليف إصلاح عالية - عمر افتراضي أقصر	● غياب خطة صيانة وقائية/ عدم كفاية قطاع الغيار ✓ فريق صيانة متخصص	صيانة وإصلاح المعدات والأجهزة الطبية

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 79 بالذرعان

تدفق المعلومات والاتصالات	● تواصل ضعيف ✓ شبكة حوسبة متطورة	- تأخير في تبادل المعلومات - قرارات بناء غير دقيقة
عمليات توظيف والتدريب الموظفين الجدد	● إجراءات توظيف بطيئة/ غياب خطط التوظيف المهني ✓ برامج تدريبية محترفة	- نقص في الكفاءات - تكاليف تدريب مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة

بعد تحليل الوضع الحالي للعمليات والاجراءات مقارنة بالوضع السابق لاحظنا أن المؤسسة كانت بحاجة الى تبني نموذج لمواكبة سير العمليات داخل المؤسسة خاصة في فترة كوفيد، ومنه يتضح أن نموذج خرائط تدفق العمليات يعتبر من أفضل النماذج في حل المشكلات.

يعتبر نموذج خرائط تدفق العمليات من النماذج الأولية التي يجب تبنيها من طرف المؤسسة، تهدف الى الفهم المفصل لكيفية سير العمليات بدأ من استقبال المريض حتى تقديم الرعاية والخروج. بالإضافة الى تحديد المناطق التي يمكن تحسينها وتبسيطها لتقليل الهدر والتكاليف الزائدة وتصميم استراتيجيات لها؛ وصولا الى اتخاذ قرارات مستنيرة لتوجيه الموارد وتحديد أولويات التحسين.

يمثل هذا النموذج أهمية دمج مبادئ الإدارة الرشيقة في مختلف مراحل تدفق المعلومات في المؤسسات الصحية حيث:

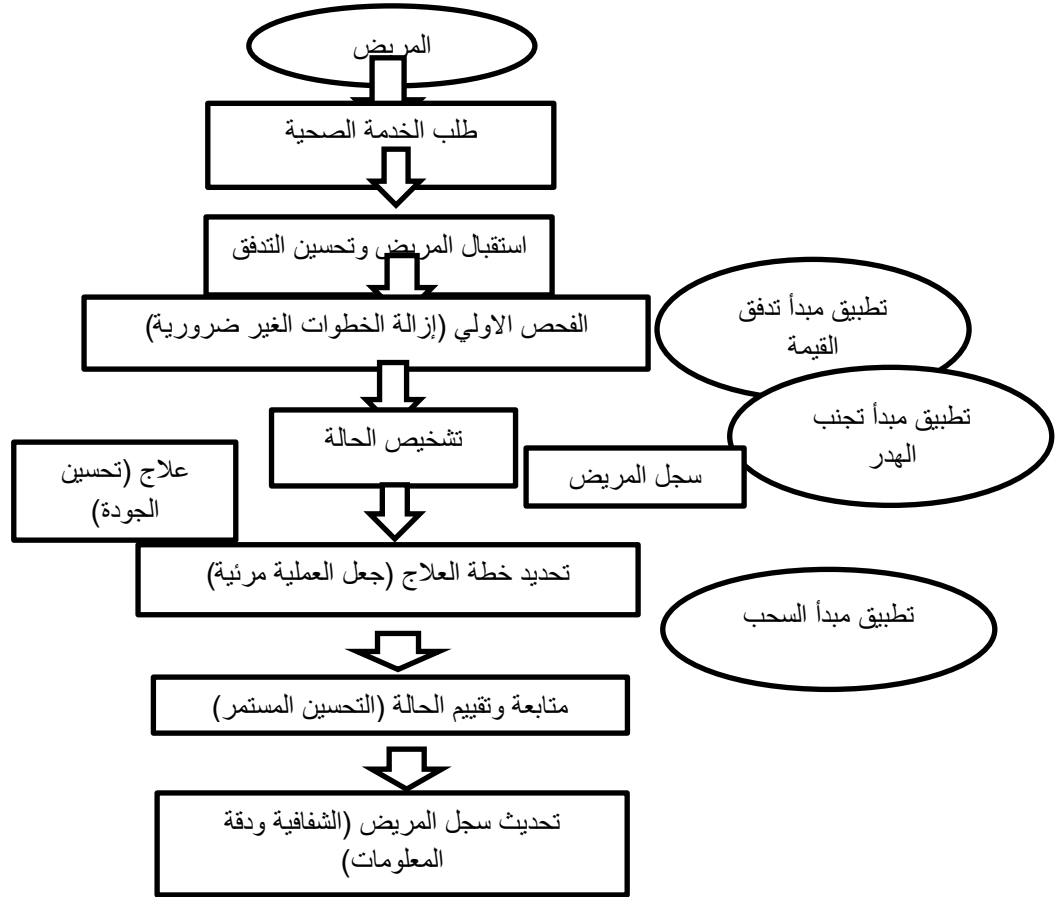
- ❖ عند استقبال المريض، يتم تطبيق مبدأ "تدفق القيمة" لتحسين تدفق العمليات.
- ❖ في الفحص الأولي، يتم "تجنب الهدر" من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية.
- ❖ أثناء عملية العلاج، يتم التركيز على "تحسين الجودة" للخدمات المقدمة.
- ❖ عند تحديد خطة العلاج، يتم "جعل العملية مرئية" لجميع الأطراف المعنية.
- ❖ في متابعة وتقييم الحالة، يتم تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" للعمليات.
- ❖ عند تحديث سجل المريض، يتم تطبيق مبدأ "الشفافية ودقة المعلومات".
- ❖ كما يتم تطبيق مبدأ "السحب" لتلبية الطلب بشكل أكثر كفاءة.

ومن خلال تطبيق هذه المبادئ تستفيد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من الإدارة الرشيقة في:

- تقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية.
- تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- زيادة كفاءة العمليات وتدفق المعلومات.
- تحقيق التحسين المستمر في الأداء والخدمات.
- زيادة رضا المرضى وتحسين تجربتهم العامة.

وفيما يلي كيفية استعمال نموذج خرائط تدفق العمليات:

رسم توضيحي 7: استعمال نموذج خرائط تدفق العمليات



المصدر: من إعداد الطالبة

✚ فرص نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة (الجزء 03 من دليل المقابلة):

فيما يتعلق بتحديات تطبيق الإدارة الرشيقة في البيئة الطبية، وكيف يمكن لهذا النهج المساعدة في التغلب على هذه التحديات. سنتطرق إلى المجالات والعمليات التي يمكن البدء بها لتطبيق الإدارة الرشيقة، بالإضافة إلى كيفية مشاركة جميع الأطراف المعنية في هذه العملية من خلال التحفيز والتدريب لتحقيق الإدارة الجيدة للموارد البشرية وتحقيق التحسين المستمر.

وسنقدم توصيات واقتراحات لتطوير تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة الطبية، مع إلقاء الضوء على الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لتعزيز فعالية هذه العملية وتحقيق النتائج المرجوة. كما سنتعرض أيضاً لبعض الملاحظات و اقتراحات إضافية قد تكون مشجعة لتحسين هذا المجال المهم في مجال الرعاية الصحية.

بعد اجراء المقابلات تم التوصل الى اجابات توحي الى أن الإدارة الرشيقة رغم كونها ذات فعالية إلا أنها تواجه عدة مخاوف قد تعرقل تطبيقها.

تمثلت الإجابات كالآتي:

" أبرز المخاوف هي مقاومة التغيير (Résistance au Changement) من قبل الموظفين الذين اعتادوا على الطرق التقليدية، وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة. لكن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بشكل صحيح سيساعد على التغلب على هذه العقبات من خلال إشراك الموظفين وبناء ثقافة التحسين المستمر. وأيضا الاعتماد على التدريب".

" أخشى من نقص الخبرة والموارد اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة بنجاح. لكن إذا تم توفير التدريب المناسب وتخصيص الموارد الكافية، فإن مبادئ الإدارة الرشيقة ستساعد بالتأكيد في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر. أقترح البدء بعملية إدارة المخزون الطبي لتقليل المخزون الزائد وتحسين عملية الشراء. يجب إشراك جميع الأقسام في هذه العملية، بالإضافة إلى التواصل مع الموردين لضمان التنسيق الفعال".

" المخاوف الرئيسية هي الموارد المادية التي قد تعيق تطبيق بعض مبادئ الإدارة الرشيقة. لكن تبني هذه المبادئ سيساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحسين تدفق العمليات. أقترح البدء بتطبيقها في غرف العمليات لتنظيم الحركة وتقليل أوقات الانتظار. يجب إشراك الأطباء والمرضى في هذه العملية من خلال فرق عمل متعددة التخصصات".

" أخشى من عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا وصعوبة الحصول على الموارد اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة. لكن إذا تم توفير هذا الدعم، فإن تطبيق مبادئها سيحسن كفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة للمرضى. أقترح البدء بعملية خروج المرضى والمتابعة لتبسيط الإجراءات وتحسين التواصل معهم".

بعد تحليل النتائج المتوصل إليها تبين أن تطبيق الإدارة الرشيقة يتجسد في تخصيص موارد كافية وبناء قدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية شاملة، كما يجب وضع خطة عمل واضحة وقياس النتائج بشكل مستمر لتعديل المسار عند الحاجة. نقترح أيضاً تشكيل لجنة توجيهية تضم ممثلين عن جميع الأطراف لضمان التنسيق والاتصال الفعال بين الموظفين.

جدول 8: متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

التحديات المتوقعة	الإجراءات والتغييرات المقترحة لتبسيط العمليات وتقليل الهدر	المجالات المحتملة لتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة
صعوبة تغيير العادات القديمة/ الانتظار الطويل.	تطبيق نظام المواعيد/ توزيع المهام بشكل أفضل/ تبسيط إجراءات التسجيل.	استقبال المرضى
الحاجة الى التدريب المتواصل/ تكاليف تحديث النظم.	تقليل أوقات الانتظار/ تحسين تدفق المعلومات.	الفحوصات والتشخيص
الحاجة الى تدريب الأطباء والمرضى.	تنظيم عمليات سير العمل.	الخدمات العلاجية
صعوبة تغيير الإجراءات البيروقراطية/ مقاومة العاملين للتغيير.	تبسيط عمليات التوظيف والتدريب/ تحسين بيئة العمل للعاملين.	الموارد البشرية
صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية/ مقاومة الإدارة العليا للتغيير.	تبسيط الهياكل التنظيمية/ تحسين تدفق المعلومات/ تطبيق مبادئ الشفافية	الإدارة والتنظيم

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 82 بالذرعان

أكد المدير أن تحفيز الموظفين يعتبر الدافع الرسمي والأولي الذي ينعكس اجابا على تطوير مهارتهم وأدائهم الوظيفي وانتاجيتهم، وتحفيزهم للبحث باستمرار عن فرص تعلم جديدة، حيث أن غالبية الموظفين يبحثون عن بيئة عمل تدعم التطور المهني ومواكبة التطورات والتكنولوجيات الجديدة في مجالات عملهم مما يحسن الخدمات وزيادة الانتاجية.

وفي هذا الصدد، أوضح لي مسؤول المديرية الفرعية للمالية والوسائل أن ميزانية المؤسسة زادت، حيث كانت سنة 2011 تقدر بـ140 مليار في حين سنة 2023 قدرت بـ153 مليار، من خلال تخصيص مبالغ مالية لمكافأة الموظفين لخلق الدافع للعمل، في حين أكد مدير المؤسسة أن الرغبة هي إرادة شخصية من الموظف والقرار الأول والأخير يرجع له وأنهم يقومون بمجهودات فقط لإحياء الحماس .

كما أكد لي مدير المؤسسة أنه كل أسبوع بالتحديد يوم الاثنين "الفترة الصباحية" يقوم بفتح الأبواب واستقبال جميع الموظفين الذين لديهم مشاكل بغية المعرفة المباشرة بمناخ العمل ويقوم بجمع الملاحظات الأساسية وفي اليوم نفسه "الفترة المسائية" يقوم بعقد اجتماع مع رؤساء المديريات الفرعية للتوصل للحلول في أقرب وقت، لتحقيق العوائد التي تعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة على حد سوى، بالإضافة الى اجتماعات مع الموظفين لإعلامهم بجميع التغييرات أو القرارات الإدارية.

من خلال بعض ملاحظتنا وطبقا لما أكده مدير المؤسسة؛ التدريب والتوعية ضروريان لتعريف الموظفين بالمفاهيم الجديدة كالتركيز على القيمة المقدمة للمريض، تقليل الهدر، وإزالة الأنشطة الغير ضرورية لاكتساب مهارات وتطبيقها بفعالية في عملهم.

بعد تحليل اجابات دليل المقابلة والاعتماد على بعض الملاحظات وبعض الاستشارات، توصلنا الى اهم احتياجات التدريب والتوعية للموظفين التي يجب على المؤسسة الاعتماد عليها، بالإضافة الى محاولتنا تقديم بعض الحلول والتوصيات المقترحة في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

جدول 9: احتياجات التدريب والتوعية للموظفين

المستهدفون	نوع التدريب/ التوعية	الأهداف
المشرفون والمديرون	دورات تدريبية	تحديد وتحليل العمليات وطرق تحسينها
جميع الموظفين	دورات تدريبية	مفاهيم الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها
جميع الموظفين	حملات توعية/ ملصقات	رفع الوعي وتقليل الفاقد في العمليات الصحية
جميع الموظفين	دورات تدريبية	تدريب الموظفين على مفاهيم وأدوات التحسين المستمر
جميع الموظفين	دورات تدريبية	تعزيز مهارات العمل الجماعي بين الموظفين

المصدر: من اعداد الطالبة

أ. توصيات وحلول مقترحة لنجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 83 بالذرعان

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة مجموعة من التوجيهات الواجب اتباعها، تطرقنا لبعضها التي نرى أنها تساعد في تبني هذا النهج والمتمثلة كالآتي:

- التزام المؤسسة بكامل مفاهيم الإدارة الرشيقة، وتوفير الدعم الكامل لجميع أطراف المؤسسة للمعرفة الشاملة حول ما يتعلق بها؛
- تشكيل فريق عمل متخصص لدراسة هذا النهج لقيادة عملية التطبيق وتنسيق الجهود؛
- تنفيذ برامج تدريبية وحملات توعية مستمرة لجميع الموظفين حول مفاهيم الإدارة الرشيقة، وكيفية تطبيقها في العمليات الصحية؛
- القيام بمسح شامل للعمليات الرئيسية في المؤسسة الصحية، وتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين، باستخدام مفاهيم التحسين المستمر؛
- إشراك الموظفين في عملية التطبيق والاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- وضع نظام لقياس الأداء ومتابعة التحسينات المحققة، واستعمال المقاييس المناسبة لتقييم فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة؛
- ضمان الاستمرارية في تطبيق الإدارة الرشيقة، والتحسين المستمر للعمليات والممارسات، والتكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة؛
- استخدام نظام كانبان (Kanben Boards) لإدارة تدفق العمل مما يسهل التتبع والتنسيق وتحديد المشكلات.

حسب دراستي تبين لي أن هذه التوصيات تساعد المؤسسة في انتهاج الإدارة الرشيقة بنجاح وكسب رضى المريض تحت ظروف مثلى للعمال.

وبعد اطلاعنا على بعض سجلات المؤسسة حول سير العمليات وكيفية تنظيمها للاجتماعات وغيرها، حاولنا استخلاص اهم التغيرات بعد تبني نهج الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وما لها من عائد؛ حيث نبين ذلك في الجدول الآتي:

ب. جدول 10: تحليل الوضع المرجعي قبل وبعد تبني نهج الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

الإدارة الحالية	بعد تبني الإدارة الرشيقة
عمليات طويلة تتطلب الوقت ومعقدة الى حد ما	عمليات مبسطة وفعالة ومباشرة
أوقات انتظار طويلة للمرضى وغياب التنظيم	تقليل أوقات انتظار المرضى
تكرار الاجراءات والفحوصات "غياب الرقمنة"	تجنب الاجراءات والفحوصات غير الضرورية
هدر في الموارد والاستعمال الغير منظم لها	الحد من الهدر والفاقد في العمليات
تدفق العمل غير منسق بين المديریات	تدفق العمل سلس ومنظم بين المديریات
قلة التركيز على احتياجات المرضى	التركيز على احتياجات المرضى ومتطلباتهم
محدودية التحسين المستمر والتدريبات	ثقافة التدريب والتحسين المستمر والعمل عليها
قلة المشاركة مع الموظفين والاتصال معهم	إشراك الموظفين وتمكينهم
تكاليف عالية وكفاءة منخفضة للموظفين	تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة للموظفين

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثالث: فرص ومعيقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 84 بالذرعان

من خلال كافة النقاط سالفة الذكر والتي تم تحليلها ومناقشتها خلال المقابلات، توصلت الى الملخص التالي:

- تفاوت في مستوى معرفة الموظفين بمفاهيم الإدارة الرشيقة وفوائدها، مما يعيق تطبيقها بشكل موحد؛
- عدم القيام بمسح شامل للعمليات الرئيسية وتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين؛
- محدودية اشراك الموظفين في التطبيق، والاستماع الى أفكارهم واقتراحاتهم؛
- عدم وجود فريق عمل متخصص للقيادة وتنسيق جهود تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة؛
- احتمال وجود مقاومة للتغيير من طرف الموظفين وعدم الرغبة في حضور دورات تدريبية، كون معظمهم ليسوا على دراية صحيحة وكاملة لأهمية تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة وعوائدها.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذه الدراسة، نستنتج أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تعطي أهمية لتطبيق الإدارة الرشيقة باعتبارها من المناهج الإدارية حديثة التطبيق في زيادة كفاءة العمليات، وتقليل الهدر والتكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للمرضى، وهناك رغبة في التحسين من خلال التدريب والتوعية إلا أن تطبيقها غير موفق في المؤسسة لأن هناك تفاوت في المعرفة الشخصية للموظفين.

ومن أجل تحسين التزام المؤسسة لتطبيق الإدارة الرشيقة، يتطلب تكوين فريق عمل متخصص وتنفيذ برامج تدريبية وحملات توعية مستمرة لجميع الموظفين. كما ينبغي على المؤسسة القيام بمسح شامل على العمليات الرئيسية لتحديد نقاط القوة والضعف للتحسين وكيفية انتهاج الإدارة الرشيقة.

الخاتمة

خاتمة

تعتبر الإدارة الرشيقة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي تبنتها العديد من المؤسسات التي حققت فيها تحسينات كبيرة لما لها من عوائد في القضاء على الهدر والعمليات غير الضرورية، في حين تواجه مؤسسات أخرى تحديات كبيرة في محاولة تطبيق هذا النهج. برزت في البداية في الصناعة اليابانية، وتحديداً في شركة تويوتا، حيث تم تطبيق هذا النهج ليصبح فيما بعد أحد أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة على نطاق واسع في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي.

من خلال هذا البحث، قمنا باستعراض مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية وتحليل مدى أهمية تطبيقها على كفاءة خدمات الرعاية الصحية، وتحليل الفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذه المبادئ، حيث أظهرت الدراسة أن الإدارة الرشيقة لم يتم تطبيقها بعد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نظراً لوجود معوقات.

في هذه الدراسة، كان الهدف الرئيسي هو البحث في إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية، والتعرف على الأدوات والتقنيات التي تمكن من ذلك. لقد تناولت بالتفصيل أدوات مثل خرائط تدفق القيمة، والتحسين المستمر، وكيف يمكن استخدامها لتقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات الطبية والإدارية.

لا بد من الإشارة إلى المخاوف والعقبات الرئيسية التي قد تعترض عملية تبني الإدارة الرشيقة. من أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، خاصة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في كثير من هذه المؤسسات. كما تشكل صعوبة مفهوم "الإدارة الرشيقة" في الرعاية الصحية عائقاً آخر، إضافة إلى تعقيد العمليات الطبية التي قد لا تتناسب بسهولة مع بعض مبادئ هذا النهج. هذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

حيث يجب اتباع نهج مدروس عند تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية ووضع خطط تنفيذ واضحة، وتحديد الأدوات والتقنيات المناسبة للتطبيق بما يتلاءم مع احتياجاتها الخاصة. كما يجب العمل على تهيئة البيئة المناسبة من خلال التدريب وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، بالإضافة إلى تعيين فرق عمل متخصصة لمتابعة عملية التطبيق وتقييم النتائج بشكل مستمر، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية.

تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية سيفتح آفاقاً واسعة للتحسين والتطوير. فهذا النهج الإداري الحديث سيساهم في تقليل الهدر والأنشطة غير الضرورية، وتحسين تدفق العمليات الطبية والإدارية، مما سينعكس إيجاباً على جودة الرعاية المقدمة للمرضى وزيادة كفاءة استخدام الموارد. علاوة على ذلك، ستستفيد المؤسسات الصحية من تبني مفاهيم التحسين المستمر والتركيز على احتياجات المرضى، وهو ما يؤكد الفرضية الثالثة.

وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد صحة هذه الفرضيات، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع الصحي ممكن وله فوائد عديدة، ولكن يجب أن يتم ذلك بطريقة منهجية تراعي خصوصية هذا القطاع وتتغلب على التحديات المحتملة.

على الرغم من الجهود المبذولة في هذه الدراسة، إلا أن هناك بعض القيود والتحديات، ومن أهم الاقتراحات التي تساعد على تطبيق الإدارة الرشيقة:

✓ توفير التدريب المستمر: ضرورة تدريب الموظفين على مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة لضمان فهمهم الكامل وتطبيقهم الفعال لهذه المبادئ.

- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية: تشجيع بيئة عمل تدعم الابتكار والتحسين المستمر، والتغلب على مقاومة التغيير من خلال إشراك الموظفين في عملية التحسين.
- ✓ التطبيق التدريجي: البدء بتطبيق الإدارة الرشيقة في أجزاء محددة من المؤسسة قبل التوسع إلى كافة الأقسام، لضمان التكيف التدريجي وتجنب الفشل.
- ✓ التقييم المستمر: ضرورة وضع آليات لتقييم الأداء بشكل دوري وقياس تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على مختلف جوانب العمل.

ختامًا، تؤكد نتائج هذا البحث على أهمية تبني الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمرضى. ومع ذلك، يجب أن يتم تطبيقها بحكمة وبطريقة تتناسب مع الاحتياجات والظروف الخاصة لكل مؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات المحتملة والاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب السابقة. إن تبني هذه المبادئ يتطلب التزامًا وتعاونًا من جميع الأطراف المعنية لتحقيق التحسين المستمر والابتكار في تقديم الرعاية الصحية.

آفاق الدراسة

في ضوء ذلك، تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة للبحث في مجال تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع الصحي، حيث يمكن للباحثين المستقبليين:

- ✓ أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في أداء المؤسسات الصحية.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في دعم تبني الإدارة الرشيقة.
- ✓ دور القيادة في دعم تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية.
- ✓ دور الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات الصحية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I- المراجع العربية

أولاً: كتب

1. جيمس ماكريث، باينتس بوب، الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، دار جرير للنشر والتوزيع، 2015.

ثانياً: مقالات علمية

1. أسماء أبو بكر صديق عبد الله أسماء، "درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة التربوية، كلية التربية- جامعة الوادي الجديد، العدد 80، 2020.
2. برلال إبراهيم، "العبودية الرقمية ووباء كورونا: نحو مزيد من الاستعداد"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر شهريا عن مركز جيل البحث العلمي، جامعة محمد الخامس، المغرب، العدد64، 2020.
3. بلخير سليمة ، بخوش وليد، قاسمي وفاء ، "المنظومة الصحية الجزائرية وواقع الصحة العمومية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي36.
4. بن عودة قصير، "استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، وهران، المجلد90، العدد02، 2022.
5. بنت عوض الكسر شريفة، "متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية" - دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء-، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المملكة العربية السعودية، المجلد01، العدد05، 2017.
6. جاسم سليمان علاء ، "استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة"، بالتطبيق على بنك سبأ الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 2014.
7. حسين رضا، قنديل محمد، "دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، العدد 04 (الجزء 01)، 2022.
8. حسين وليد ، "اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي"، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، العدد46، 2015.
9. حوالف رحيمة، "واقع الخدمات الصحية في الجزائر بين الانجازات والصعوبات"، جامعة تلمسان، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017.

10. ذياب محل سامي ، "تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 03، العدد 01، 2021.
11. عبد المنعم ياسين الشهري، "دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية"، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، الإصدار 47، 2023.
12. عبيد فريد زكريا، ماحي محمد، "نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية" -دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال-، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 5، العدد 02، 2021.
13. عثمان بلال، بن الضب عبد الله ، "دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين" - دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة ايليزي-، مجلة تنمية الاقتصاديات الحديثة، إيليزي الجزائر، المجلد 6، العدد 01، 2023.
14. علام محمد أبو طالب صفاء، "نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس الثانوية"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، مصر، العدد 21، مارس 2020 .
15. غنى دحام تناي الزبيدي، "انعكاس الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، بحث ميداني في شركة الاتصال في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016.
16. فلاح حسن احمد، "تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي"، قسم إدارة المشاريع، كلية التجارة، مجلة المقرزي للدراسات العلمية، مجلة علمية دورية، المجلد 07، العدد 03، 2022.
17. فهمي محمود عمر، "أثر ممارسات الإدارة الرشيقة بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد 02، 2023.
18. مدروس نادية، "معوقات تطبيق الرشاقة في الاتصال الاداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين"، ASJP، المركز الجامعي، مغنية، 2021.
19. مريزق عدمان، "دراسة وصفية تحليلية لأداء النظام الصحي في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة-، العدد 25، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2012.
20. وارث عبد الرحمن، وجابة أحمد، "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الغدارة الرشيقة"، دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 ع.2، 2006.

ثالثاً: مذكرات

1. بلمادي عز الدين، "واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية (الصحية)"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018-2019.
2. رزق رزقي، "أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية" -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2018-2019.
3. ستي روفيدة، "تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي" (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، عين الدفلى، 2017-2018.
4. صبحي عضوم حسام، "أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع في المنظمات غير الحكومية" دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا"، مذكرة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2020-2021.
5. محسني عليمه، "اشكالية تمويل المنظومة الصحية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، قسم علوم التسيير، 2020-2021.
6. مشري تقوى، البروقي رميسة، "دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022-2023.

رابعاً: ملتقيات

1. بن سعيد الغامدي عائض، "مستوى ممارسة القيادة الجامعية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية"، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية، العدد 138، 2021.
2. بيطام سميرة، "الصحة في الجزائر بين الواقع والمأمول"، مداخلة، مقر المؤتمر "قائمة"، كلية الحقوق بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2011.
3. خريف نادية، حرنان سمية، "تسيير المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر: المعوقات والمتطلبات"، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني الأول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر، جامعة ورقلة.
4. رجاج يحيى محمد، "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة"، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني"، كلية فلسطين التقنية، 6-7 ديسمبر، 2017.

5. كرتات رقية محمد، محمد أحمد، "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة"، جامعة الملك خالد، Global Journal of Economies and Business، المجلد 06، العدد 01، 2019.

خامساً: أطروحات

1. ضيف الله المطيري مطيرة، "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية"، Mutira Dhaifallah Al-Mutairy، دكتوراه في الإدارة التربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، 2019.

2. عزة يوسف، سلامة رحمة، "متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي"، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.

سادساً: مواقع الكترونية

1. <https://www.welcometothejungle.com/>

II-المراجع الأجنبية

Books

1. Barbara Lyonnet, Lean Management, Management Sup gestion industrielle, DUNOD, 2015.
2. Castagné Thierry, Changer La vie avec Le Lean à la maison, La plaine Saint-Denis, AFNOR, 2013.
3. Driss Bouami, Le Grande Guide du Lean Management, AFNOR, édition: Philippe Malbec, La Plaine Saint-Denis, 2023.
4. Marc Babic, Lean pour les Managers, conduire votre entreprise vers l'excellence, afnor éditions, la plaine saint- denis, 2018.

Mémoire de fin d'étude

1. Bourazi Roumaissa, Apport de l'intégration de la Business Intelligence (BI) dans la Supply Chain Management (SCM), mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master, école supérieure de commerce d'alger, 2019-2020.
2. Hassad Ferial, Essai d'implantation du Lean Management dans un milieu hospitalier, mémoire fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master, école supérieure de commerce d'Alger, 2017-2018.

Articles

1. Delayel H .AL-HARBI, LINA M. ALGHAMDI, "**The role of agile management in the success of projects**", Global Proceedings Repository, KING ABDULAZIZ UNIVERSITY, The 12th International Scientific Conference, 2021.
2. Mehdi Omar, Hachemi Tayeb, "**Lean Management Concepts And Practices**": Lessons learned from the Japanese Toyota experience, Journal of Economic Growth and Entrepreneuriat development Studies Laboratory, University of Tahar Moulay-saida, Algeria, 2019, Vol.01.
3. Musab Abdullah Ali Alrawajfa, Safaa Mahmoud Bashir Al-Sarayrah, "**Agile Management system role in achieving the development and creativity of employees in Industrial companies in Jordan**": A field study on workers in industrial companies, Faculty of Engineering (Muthah University), Jordan, 2023 .
4. Radnor, "**Implementing Lean in Health Care**": Making the link between the approach, readiness and sustainability, International Journal of Industrial Engineering and Management. 2011.

Webographie

Gregor Bouville, Carole Trempe. **La mise en place du lean management à l'hôpital : un bouleversement de l'univers hospitalier ? . Performance et innovation dans les établissements de santé**, Dunod, Paris.

<https://hal.science/hal-03227036/document> (consulté le 15/02/2024)

قائمة الملاحق

الملحق 01: دليل مقابلة حول محاولة تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

تخصص: إدارة وتنظيم مؤسسة

فرع: علوم التسيير

تحية طيبة وبعد؛

اسمي عياد فريال، دفعة 2024/2023 من المدرسة العليا للتجارة المتخصصة في إدارة وتنظيم المؤسسات، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تعتبر هذه الشبكة أداة لجمع البيانات المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الصحية.

الهدف هو فهم المزايا والقيود المرتبطة بممارسة هذا النهج. إن مشاركتك ذات صلة، وسيتم احترام سرية معلوماتك وعدم الكشف عن هويتها وفقا للقواعد الأخلاقية.

الجزء الأول: مقدمة شخصية

القسم 01: خلفية التعليم والمنصب

"ما هي درجتك العلمية وما هو التخصص الذي درستته؟"

"ما هو المنصب/الوظيفة الحالية في المؤسسة الصحية؟"

القسم 02: خبرة العمل السابقة

"ما هو عدد سنوات الخبرة في هذا المجال؟ و المؤسسات الصحية التي عملت بها سابقاً إن وجدت؟"

الجزء الثاني: أسئلة حول تطبيق الإدارة الرشيقة

القسم 01: اهتماماته ومعرفته بالموضوع

"هل سبق لك الاطلاع على مفهوم الإدارة الرشيقة من قبل؟ إذا نعم، من خلال أي مصدر؟"

القسم 02: تجربة المؤسسة في تطبيق الإدارة الرشيقة:

"هل يمكنك تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسة الحالية؟"

"ما هي التقنيات أو الأدوات لتطبيق الإدارة الرشيقة؟"

"كيف ترى حالة المؤسسة الصحية التي تعمل بها حاليًا من حيث كفاءة العمليات و الخدمات المقدمة؟"

الجزء الثالث: نتائج وتوصيات

القسم 01: النتائج والتحسينات

"ما هي أبرز المخاوف أو العقبات المحتملة التي قد تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة حسب رأيك؟"

"هل تعتقد أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة قد يساعد في التغلب على هذه التحديات؟ ولماذا؟"

"في حال تطبيق الإدارة الرشيقة، ما هي المجالات أو العمليات التي تقترح البدء بها؟"

"كيف تتصور مداخل التحسين بعد تطبيق الإدارة الرشيقة؟"

القسم 02: التوصيات والاقتراحات

"ما هي التوصيات التي تقدمها لتطوير تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة؟"

"هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات إضافية حول هذا الموضوع؟"

لملحق 02: الهياكل الصحية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -الذرعان-

